DALL'AUTORE DI *LE 48 LEGGI DEL POTERE*

ROBERT GREENE

LE LEGGI DELLA NATURA UMANA

Baldini+Castoldi

QUESTO LIBRO

Dall'autore numero 1 del New York Times di «Le 48 leggi del potere», arriva il nuovo libro definitivo per decodificare il comportamento delle persone che vi circondano. Robert Greene è un maestro di guida per milioni di lettori, che distilla saggezza e filosofia antiche in testi essenziali per chi cerca potere, comprensione e padronanza. In questo nuovo libro, si dedica all'argomento forse più importante di tutti: capire le pulsioni e le motivazioni delle persone, anche quando loro stesse non ne sono consapevoli. Siamo animali sociali. La nostra stessa vita dipende dalle relazioni con gli altri. Sapere perché fanno quello che fanno è lo strumento più importante che possiamo possedere, senza il quale gli altri talenti possono portarci solo fino a un certo punto. Attingendo alle idee e agli esempi di personali storici come Pericle, la regina Elisabetta I, Martin Luther King Jr. e molti altri, Robert Greene ci insegna a distaccarci dalle nostre emozioni e a diventare maestri nell'autocontrollo, a sviluppare l'empatia che porta all'intuizione, a guardare dietro le maschere delle persone e a opporci al conformismo per sviluppare invece il proprio, personale scopo nella vita, nel lavoro e nelle relazioni. In tutti gli ambiti della nostra esistenza, nel rapporto incessante con il mondo che ci circonda, «Le leggi della natura umana» offre al lettore brillanti tattiche per il successo, l'autorealizzazione e la creatività.

GLI SCARABEI

Traduzione dall'inglese di Raffaella Patriarca
Titolo originale *The Laws of Human Nature*

THE LAWS OF HUMAN NATURE © 2018 by Robert Greene Inc.
All rights reserved

© 2023 Baldini&Castoldi s.r.l. - Milano
ISBN 979-12-5494-559-9

Prima edizione Baldini&Castoldi - La nave di Teseo ottobre 2023
Editing 2023 by nick2nick, italyparadiso.com

www.baldinicastoldi.it
info@baldinicastoldi.it

Robert Greene

Le leggi della natura umana

Traduzione di Raffaella Patriarca

Baldini+Castoldi

A mia madre

INDICE

INTRODUZIONE

1. DOMINARE IL PROPRIO SÉ EMOTIVO
La legge dell'irrazionalità
- L'Atena interiore
- Le chiavi della natura umana
- Fase uno: riconoscere i pregiudizi
- Fase due: fare attenzione ai fattori esacerbanti
- Fase tre: strategie per far emergere il sé razionale

2. TRASFORMARE L'AMOR PROPRIO IN EMPATIA
La legge del narcisismo
- Lo spettro narcisistico
- Quattro esempi di tipi narcisistici

3.VEDERE ATTRAVERSO LE MASCHERE DELLE PERSONE
La legge del gioco di ruolo
- Il secondo linguaggio
- Le chiavi della natura umana
- Capacità di osservazione
- Chiavi di decodificazione
- L'arte di gestire l'impressione

4. DETERMINARE LA FORZA DI CARATTERE DELLE PERSONE
La legge del comportamento compulsivo
- Lo schema

Le chiavi della natura umana
Segni caratteriali
Tipi tossici
Il carattere superiore

5. DIVENTARE UN OGGETTO ELUSIVO DEL DESIDERIO
La legge della cupidigia
L'oggetto del desiderio
Le chiavi della natura umana
Strategie per stimolare il desiderio
Il desiderio supremo

6. ELEVARE LA PROPRIA PROSPETTIVA
La legge della miopia
Momenti di follia
Le chiavi della natura umana
Quattro segni di miopia e le strategie per superarli
L'umano lungimirante

7. MITIGARE LA RESISTENZA DELLE PERSONE AVALLANDO LA LORO ALTA OPINIONE DI SÉ
La legge della difensiva
Il gioco dell'influenza
Le chiavi della natura umana
Cinque strategie per diventare maestri di persuasione
La mente flessibile – Auto-strategie

8. CAMBIATE LE CIRCOSTANZE CAMBIANDO IL VOSTRO ATTEGGIAMENTO
La legge dell'auto-sabotaggio
La libertà definitiva
Le chiavi della natura umana

L’atteggiamento costrittivo (negativo)
L’atteggiamento espansivo (positivo)

9. AFFRONTATE IL VOSTRO LATO OSCURO
La legge della repressione
Il lato oscuro
Le chiavi della natura umana
Decifrare l’ombra: comportamento contradditorio
L’umano integrato

10. PRESTARE ATTENZIONE ALL’EGO FRAGILE
La legge dell’invidia
Amici fatali
Le chiavi della natura umana
Segnali d’invidia
Tipi invidiosi
I fattori che scatenano l’invidia
Oltre l’invidia

11. CONOSCERE I PROPRI LIMITI
La legge della grandiosità
L’illusione del successo
Le chiavi della natura umana
Il leader grandioso
Grandiosità pratica

12. RICONETTERSI AL MASCHILE E AL FEMMINILE DENTRO DI SÉ
La legge della rigidità di genere
Il genere autentico
Le chiavi della natura umana
Proiezione di genere – Tipi

L'uomo/la donna originale

13. PROGREDIRE CON UN SENSO DI SCOPO
La legge dell'assenza di obiettivi
La voce
Le chiavi della natura umana
Strategie per sviluppare un elevato senso di scopo
Il fascino dei falsi scopi

14. RESISTERE AL RICHIAMO DEL GRUPPO VERSO IL BASSO
La legge del conformismo
Un esperimento sulla natura umana
Le chiavi della natura umana
L'effetto individuale
Dinamiche di gruppo
La corte e i suoi cortigiani
Il gruppo della realtà

15. FATE IN MODO CHE VOGLIANO SEGUIRVI
La legge della volubilità
La maledizione del diritto
Le chiavi della natura umana
Strategie per stabilire l'autorità
L'autorità interiore

16. VEDERE L'OSTILITÀ DIETRO LA FACCIATA AMICHEVOLE
La legge dell'aggressione
L'aggressore sofisticato
Le chiavi della natura umana
La fonte dell'aggressività umana
Aggressività passiva: le sue strategie e come contrastarle
Aggressività controllata

17. COGLIERE IL MOMENTO STORICO
La legge della miopia generazionale
La marea montante
Le chiavi della natura umana
Il fenomeno generazionale
Modelli generazionali
Strategie per sfruttare lo spirito del tempo
L'umano al di là del tempo e della morte

18. MEDITARE SULLA NOSTRA COMUNE MORTALITÀ
La legge della negazione della morte
La pallottola nel fianco
Le chiavi della natura umana
Una filosofia di vita attraverso la morte

RINGRAZIAMENTI
BIBLIOGRAFIA
NOTA

INTRODUZIONE

> «Però nessun tratto di particolare cattiveria o stupidità che incontriamo nella vita o nella letteratura, deve mai diventare per noi argomento di dispiacere e di dispetto, ma soltanto di conoscenza riscontrandovi un nuovo contributo alla caratterizzazione del genere umano, e ricordarcelo come tale. Allora lo considereremo all'incirca come il mineralogista considera un campione molto caratteristico di minerale che gli capiti sotto mano.»
>
> (Arthur Schopenhauer)

Nel corso della nostra vita, dobbiamo inevitabilmente avere a che fare con una varietà di individui che creano problemi e ci rendono l'esistenza difficile e sgradevole. Alcuni di questi individui sono leader o capi, alcuni sono colleghi e altri sono amici. Possono essere aggressivi o passivi-aggressivi, ma in genere sono dei maestri nel giocare con le nostre emozioni. Spesso appaiono affascinanti e sicuri di sé, pieni di idee ed entusiasmo, e siamo vittime del loro incantesimo. Solo quando è troppo tardi scopriamo che la loro fiducia in sé stessi è irrazionale e le loro idee mal concepite. Tra colleghi, possono essere quelli che sabotano il nostro lavoro o la nostra carriera per una segreta invidia, eccitati alla prospettiva di farci fallire. O potrebbe trattarsi di colleghi o neoassunti che si dimostrano, con nostro sgomento, interessati solo a sé stessi, usandoci come trampolini di lancio.

Ciò che inevitabilmente accade in queste situazioni è che veniamo colti di sorpresa, non ci aspettiamo un comportamento simile. Spesso questi tipi di persone ci impressionano con elaborate storie di facciata per giustificare le loro azioni o incolpare capri espiatori a portata di mano. Sanno come confonderci e attirarci in un dramma che controllano. Noi potremmo protestare o arrabbiarci, ma alla fine ci sentiamo piuttosto impotenti: il danno è fatto. Poi un altro tipo simile entra nella nostra vita e si ripete la stessa storia.

Spesso notiamo un'analoga sensazione di confusione e impotenza quando si tratta di noi stessi e del nostro comportamento. Per esempio, diciamo all'improvviso qualcosa che offende il nostro capo o collega o amico – non sappiamo bene da dove le parole siano venute, ma ci sentiamo frustrati nello scoprire che un po' di rabbia e tensione interiore è filtrata all'esterno in un modo di cui ci rammarichiamo. O forse ci lanciamo con entusiasmo in un qualche progetto o idea solo per renderci conto che è stato un comportamento sciocco e un terribile spreco di tempo. O magari ci innamoriamo di una persona che è proprio il tipo sbagliato per noi e lo sappiamo, ma non possiamo farne a meno. Che cosa ci è successo?, ci chiediamo.

In queste situazioni, ci ritroviamo a cadere in schemi di comportamento autodistruttivi che non sembriamo in grado di controllare. È come se nascondessimo un estraneo dentro di noi, un piccolo demone che agisce indipendentemente dalla nostra forza di volontà e che ci spinge a fare delle cose sbagliate. E questo estraneo dentro di noi è piuttosto bizzarro o, almeno, più bizzarro di quanto noi stessi immaginiamo.

Ciò che possiamo dire a proposito di questi due aspetti – le brutte azioni delle persone e il nostro stesso atteggiamento di

quando in quando inaspettato – è che di solito non abbiamo idea di cosa li determini. Potremmo attaccarci a qualche semplice spiegazione: «Quella persona è malvagia, un sociopatico» oppure «Mi è successo qualcosa; non ero in me». Ma descrizioni così banali non portano a capire o a prevenire il ripetersi di schemi simili. La verità è che noi umani viviamo in superficie, reagiamo emotivamente a ciò che la gente dice e fa. Ci formiamo opinioni sugli altri e su noi stessi abbastanza semplificate. Ci accontentiamo di raccontarci la versione più semplice e comoda.

E se, invece, riuscissimo a immergerci sotto la superficie e a vedere nel profondo, avvicinandoci alle vere radici di ciò che causa il comportamento umano? Se riuscissimo a capire perché alcune persone diventano invidiose e tentano di sabotare il nostro lavoro, o perché la loro fiducia mal riposta li induce a immaginarsi divini e infallibili? E se riuscissimo davvero a comprendere perché le persone d'un tratto si comportano in maniera irrazionale e rivelano un lato molto più oscuro del loro carattere, o perché sono sempre pronte a fornire una spiegazione razionale del loro comportamento, o perché ci rivolgiamo continuamente a leader che fanno appello al peggio di noi? E se riuscissimo a guardare in profondità e a giudicare il carattere delle persone, evitando di assumere elementi negativi e relazioni personali che ci provocano così tanti danni emotivi?

Se capissimo davvero le radici del comportamento umano, sarebbe molto più difficile per i tipi più distruttivi farla franca. Non verremmo così facilmente ammaliati e fuorviati. Saremmo in grado di anticipare le loro manovre malvagie e manipolatrici e di non farci ingannare dalle loro frottole. Non permetteremmo a noi stessi di venir trascinati nei loro drammi, sapendo in anticipo che il nostro interesse è ciò da cui dipendono per avere

il controllo. Li deruberemmo finalmente del loro potere tramite la nostra capacità di indagare in profondità il loro carattere.

Allo stesso modo, con noi stessi, cosa accadrebbe se riuscissimo a guardarci dentro e vedere la fonte delle nostre emozioni più preoccupanti e il motivo per cui guidano il nostro comportamento, spesso contro i nostri stessi desideri? E se riuscissimo a capire perché siamo così obbligati a desiderare quello che possiedono gli altri, o a identificarci così fortemente con un gruppo al punto da provare disprezzo per coloro che non vi appartengono? E se riuscissimo a scoprire ciò che ci induce a mentire su chi siamo o ad allontanare inavvertitamente le persone?

Essere in grado di comprendere più chiaramente l'estraneo dentro di noi ci aiuterebbe a renderci conto che non è per nulla un estraneo bensì una parte di noi stessi, e che siamo molto più misteriosi, complessi e interessanti di quanto possiamo immaginare. E con tale consapevolezza, saremmo capaci di spezzare gli schemi negativi della nostra vita, smettere di trovare scuse e ottenere un miglior controllo di ciò che facciamo e di quello che ci succede.

Avere una tale chiarezza su noi stessi e sugli altri potrebbe modificare il corso della nostra vita in moltissimi modi, ma in primo luogo dobbiamo spiegare un equivoco comune: tendiamo a pensare al nostro comportamento come qualcosa di perlopiù consapevole e voluto. Credere che non abbiamo sempre il controllo di ciò che facciamo è un pensiero che fa paura, *ma di fatto è la realtà*. Siamo soggetti a forze provenienti dal profondo che guidano il nostro comportamento e che agiscono sotto il livello della consapevolezza. Vediamo i risultati – i nostri pensieri, stati d'animo e azioni – ma abbiamo scarso accesso

consapevole a ciò che muove davvero le nostre emozioni e ci obbliga a comportarci in determinati modi.

Prendiamo la rabbia, per esempio. Di solito identifichiamo un individuo o un gruppo come la causa di questa emozione. Ma se fossimo onesti e scavassimo più a fondo, vedremmo che quello che spesso scatena la nostra ira o frustrazione ha radici più profonde. Potrebbe trattarsi di qualcosa nella nostra infanzia o di un particolare insieme di circostanze che scatena l'emozione. Se osserviamo con attenzione, possiamo distinguere degli schemi definiti – quando questo o quello accade, ci arrabbiamo. Ma nel momento in cui proviamo rabbia, non siamo riflessivi o razionali, ci limitiamo a cavalcare l'emozione e a puntare il dito. Potremmo dire qualcosa di simile per un sacco di emozioni che proviamo, specifici tipi di eventi che provocano improvvisa fiducia, o insicurezza, o ansia, o un'attrazione verso una persona particolare, oppure voglia di attenzione.

Chiamiamo l'insieme di queste forze che ci spingono e ci attraggono dal profondo *natura umana*. La natura umana trae origine dal peculiare cablaggio del nostro cervello, la configurazione del nostro sistema nervoso, e dal modo in cui noi umani elaboriamo le emozioni, le quali si sono sviluppate tutte e sono emerse nel corso dei circa cinque milioni di anni della nostra evoluzione in quanto specie. Possiamo attribuire molti degli aspetti della nostra natura al modo specifico in cui ci siamo evoluti come animali sociali per assicurare la nostra sopravvivenza – imparando a collaborare con gli altri, coordinando le nostre azioni con il gruppo a un livello elevato, creando nuove forme di comunicazione e metodi di mantenimento della disciplina di gruppo. Questo sviluppo precoce vive dentro di noi e continua a determinare il nostro

comportamento, persino nel mondo moderno e sofisticato in cui abitiamo.

Per fare un esempio, guardiamo all'evoluzione dell'emozione umana. La sopravvivenza dei nostri primissimi antenati dipendeva dalla loro abilità nel comunicare l'uno con l'altro ben prima dell'invenzione del linguaggio. Hanno sviluppato delle nuove e complesse emozioni: gioia, vergogna, gelosia, risentimento, eccetera. I segni di queste emozioni si potevano leggere subito sui loro visi, comunicando i loro stati d'animo in fretta e in maniera efficace. Così divennero estremamente permeabili alle emozioni degli altri come modo per creare una maggior connessione all'interno del gruppo – per provare gioia e dolore come un unico individuo – o per restare uniti davanti al pericolo.

A oggi, noi umani siamo ancora altamente sensibili agli stati d'animo e alle emozioni di coloro che ci circondano, obbligandoci a ogni tipo di comportamento – dall'imitare inconsapevolmente gli altri al desiderare quello che hanno fino al farci travolgere da sentimenti virali di rabbia o indignazione. Immaginiamo di agire di nostra spontanea volontà, ignari di quanto in profondità la nostra vulnerabilità alle emozioni degli altri all'interno del gruppo influenzi ciò che facciamo e il modo in cui reagiamo.

Possiamo indicare altre forze simili che sono emerse da questo passato profondo e che plasmano in maniera analoga il nostro comportamento quotidiano; per esempio, il bisogno di valutarci costantemente e di misurare la nostra autostima attraverso il nostro status è un tratto evidente fra tutte le culture di cacciatori-raccoglitori, e persino tra gli scimpanzé, così come lo sono i nostri istinti tribali, che ci spingono a dividere le persone in membri del gruppo ed estranei al gruppo.

Possiamo aggiungere a queste qualità primitive il nostro bisogno di indossare delle maschere per nascondere qualsiasi comportamento disapprovato dalla tribù, portando alla formazione di una personalità ombra per tutti i desideri oscuri che abbiamo represso. I nostri antenati comprendevano questa Ombra e la sua pericolosità, ritenendo che traesse origine da spiriti e demoni che dovevano essere esorcizzati. Noi ci affidiamo a un mito diverso: «Qualcosa si è impossessato di me».

Nel momento in cui questa corrente o forza primordiale dentro di noi raggiunge il livello della consapevolezza, dobbiamo reagire, e lo facciamo a seconda del nostro spirito individuale e delle circostanze, di solito spiegandola in modo superficiale senza davvero capirla. A causa del modo preciso in cui ci siamo evoluti, queste forze della natura umana sono in numero limitato e conducono ai comportamenti sopracitati: invidia, grandiosità, irrazionalità, miopia, conformismo, aggressività attiva e passiva, solo per citarne alcuni. Ma portano anche all'empatia e ad altre forme positive di comportamento.

Da migliaia di anni, il nostro destino è perlopiù quello di brancolare nel buio quando si tratta di capire noi stessi e la nostra natura. Abbiamo faticato in balìa di così tante illusioni circa l'animale umano, immaginando di discendere magicamente da una fonte divina, da angeli invece che da primati. Abbiamo trovato ogni segno della nostra natura primitiva e delle nostre radici animali profondamente angosciante, qualcosa da negare e reprimere. Abbiamo nascosto i nostri impulsi più oscuri con ogni genere di scusa e razionalizzazione, rendendo più semplice per alcune persone passarla liscia malgrado il comportamento più sgradevole. Ma alla fine abbiamo raggiunto il punto in cui siamo in grado di

superare la nostra resistenza a conoscere la verità su chi siamo, grazie al semplice peso della conoscenza che ora abbiamo acquisito sulla natura umana.

Possiamo sfruttare la vasta letteratura in psicologia accumulata negli ultimi cento anni, inclusi studi dettagliati sull'infanzia e sull'impatto del nostro sviluppo precoce (Melanie Klein, John Bowlby, Donald Winnicott), così come opere sulle radici del narcisismo (Heinz Kohut), sui lati oscuri della nostra personalità (Carl Jung), sulle radici della nostra empatia (Simon Baron-Cohen) e sulla configurazione delle nostre emozioni (Paul Ekman). Siamo ora in grado di analizzare i numerosi progressi nelle scienze che possono aiutarci nella comprensione di noi stessi – studi sul cervello (Antonio Damasio, Joseph E. LeDoux), sulla nostra esclusiva composizione biologica (Edward O. Olson), sulla relazione tra il corpo e la mente (V. S. Ramachandran), sui primati (Frans de Waal), sui cacciatori-raccoglitori (Jared Diamond), sul nostro comportamento economico (Daniel Kahneman) e su come agiamo in gruppo (Wilfred Bion, Elliot Aronson).

Possiamo anche includere le opere di certi filosofi (Arthur Schopenhauer, Friedrich Nietzsche, José Ortega y Gasset) che hanno illuminato tanti aspetti della natura umana, così come le idee di molti romanzieri (George Eliot, Henry James, Ralph Ellison), che sono spesso i più sensibili agli aspetti nascosti del nostro comportamento. E, infine, possiamo includere la biblioteca in rapida espansione delle biografie oggi disponibili, che rivelano la natura umana in profondità e in azione.

Questo libro è un tentativo di raccogliere questo immenso bagaglio di idee e conoscenze provenienti da ambiti diversi (si veda la bibliografia per le fonti principali), di creare una guida precisa e istruttiva sulla natura umana, basandosi sulle prove,

non su particolari punti di vista o giudizi morali. Si tratta di una valutazione brutalmente realistica della nostra specie, che analizza chi siamo in modo da poter agire con maggiore consapevolezza.

Considerate *Le leggi della natura umana* una sorta di libro codice per decifrare il comportamento delle persone – ordinario, strano, distruttivo: l'intera gamma. Ogni capitolo tratta un particolare aspetto o legge della natura umana. Possiamo chiamarle leggi in quanto sotto l'influenza di queste forze fondamentali, noi umani tendiamo a reagire in modi relativamente prevedibili. Ogni capitolo presenta la storia di uno o più individui iconici che illustrano la legge (in maniera negativa o positiva), insieme a idee e strategie su come affrontare sé stessi e gli altri sotto l'influenza di questa norma. Ogni capitolo finisce con una sezione su come trasformare questa forza umana di base in qualcosa di più positivo e produttivo, in modo da non essere più schiavi passivi della natura umana ma diventare capaci di mutarla attivamente.

Potreste essere tentati di immaginare che questa conoscenza sia un po' datata. Dopotutto, potreste obiettare, ora siamo sofisticati e tecnologicamente avanzati, innovatori e illuminati; siamo andati ben oltre le nostre radici primitive; stiamo riscrivendo la nostra natura. In realtà, è vero il contrario: non siamo mai stati così in balìa come adesso della natura umana e del suo potenziale distruttivo. E, ignorando questo fatto, stiamo giocando con il fuoco.

Riflettete su come la permeabilità delle nostre emozioni è stata amplificata attraverso i social media, nei quali gli effetti virali ci attraversano in continuazione e dove la maggior parte dei leader manipolatori è in grado di usarci e controllarci. Guardate l'aggressività apertamente ostentata nel mondo

virtuale, dove è molto più semplice mettere in scena i nostri lati oscuri senza ripercussioni. Notate il modo in cui la nostra propensione a confrontarci con gli altri, a provare invidia e a cercare uno status mediante l'attenzione si è intensificata insieme alla nostra abilità nel comunicare in fretta con così tante persone. E, infine, notate le nostre tendenze tribali e il modo in cui abbiano trovato il medium perfetto in cui agire – possiamo individuare un gruppo in cui identificarci, rafforzare le nostre opinioni tribali in una camera dell'eco virtuale, e demonizzare qualsiasi estraneo, portando all'intimidazione della folla. Il potenziale per il caos a partire dal lato primitivo della nostra natura non ha fatto che aumentare.

È semplice: la natura umana è più forte di qualsiasi individuo, di qualunque istituzione o invenzione tecnologica. Finisce con il plasmare ciò che creiamo per riflettere sé stessa e le sue radici primitive. Ci muove come pedine.

Ignorate le leggi a vostro rischio e pericolo. Rifiutare di scendere a patti con la natura umana significa solo condannarsi a schemi al di là del proprio controllo e a sentimenti di confusione e impotenza.

Le leggi della natura umana è concepito per immergervi in tutti gli aspetti del comportamento umano e illuminarne le cause principali. Se vi lascerete guidare, esso cambierà radicalmente il modo in cui percepite le persone e il vostro intero approccio con loro. Modificherà anche drasticamente il modo in cui vedete voi stessi. Questi cambiamenti di prospettiva avverranno secondo queste modalità:

1) Le leggi opereranno per trasformarvi in un osservatore di persone più calmo e strategico, aiutandovi a liberarvi da tutti i drammi emotivi che vi prosciugano inutilmente.

Stare in mezzo alla gente aumenta le nostre ansie e insicurezze riguardo a come gli altri ci percepiscono. Non appena proviamo queste emozioni, diventa molto difficile osservare le persone, in quanto veniamo trascinati nelle nostre sensazioni, valutando quello che la gente dice e fa in termini *personali* – gli piaccio o non gli piaccio? Le leggi vi aiuteranno a evitare di cadere in questa trappola mostrandovi che le persone fanno generalmente i conti con emozioni e problemi dalle radici profonde. Vivono desideri e delusioni che vi precedono di anni e decenni. Incrociate il loro cammino in un momento particolare e diventate il comodo bersaglio della loro rabbia o frustrazione. Stanno proiettando su di voi certe qualità che vogliono vedere. Nella maggior parte dei casi, non fanno riferimento a voi in quanto individui.

Questo non dovrebbe sconvolgervi, bensì liberarvi. Questo libro vi insegnerà a smettere di prendere sul personale i loro commenti insinuanti, le dimostrazioni di freddezza o i momenti di irritazione. Tanto più lo comprenderete, tanto più facile diventerà reagire non con le emozioni ma piuttosto con il desiderio di capire da dove potrebbe originare il loro comportamento. E, nel frattempo, vi sentirete molto più calmi. E man mano che ciò si radica in voi, sarete meno propensi a moralizzare e giudicare le persone; invece accetterete loro e i loro difetti come parte della natura umana. La gente vi apprezzerà di più percependo questo atteggiamento tollerante dentro di voi;

2) Le leggi vi renderanno un interprete esperto dei segnali che le persone emanano in continuazione, dandovi una maggiore capacità di giudicare il loro carattere.

Solitamente, se prestiamo attenzione al comportamento delle persone, ci affrettiamo a inserire le loro azioni in categorie e a precipitarci alle conclusioni, così ci accontentiamo del giudizio che si adatta ai nostri stessi preconcetti. Oppure accettiamo le loro spiegazioni opportuniste. Le leggi vi libereranno di questa abitudine chiarendo come sia facile interpretare male le persone e quanto ingannevoli possano essere le prime impressioni. Rallenterete, diffiderete del vostro giudizio iniziale e invece vi allenerete ad *analizzare* quello che vedete.

Penserete in termini di opposti – quando la gente mostra apertamente alcuni tratti come la sicurezza [in sé stessi] o una ipermascolinità, sta perlopiù nascondendo la realtà contraria. Vi renderete conto che le persone giocano continuamente con il pubblico, facendo sfoggio di progressismo e santità solo per nascondere meglio la propria oscurità. Vedrete i segni di questa oscurità trapelare nella vita di tutti i giorni. Se le persone compiono un'azione che sembra fuori dal normale, ne prenderete nota: ciò che spesso appare anomalo è in realtà più simile alla loro vera natura. Se le persone sono perlopiù pigre o sciocche, lasciano indizi di questo nei dettagli più piccoli che potrete cogliere ben prima che il loro comportamento vi danneggi. L'abilità di valutare il vero valore della gente, il suo grado di lealtà e coscienziosità è una delle capacità più importanti che potete avere, e vi aiuterà a evitare pessime conclusioni, collaborazioni e relazioni in grado di rendere la vostra vita infelice;

3) Le leggi vi metteranno nelle condizioni di sfidare e superare in astuzia i tipi tossici che inevitabilmente incrociano la vostra strada e che tendono a causarvi un danno emotivo a lungo termine.

Le persone aggressive, invidiose e manipolatrici di solito non si annunciano come tali. Hanno imparato ad apparire affascinanti nei primi incontri, a usare lusinghe e altri metodi per disarmarci. Quando ci colgono di sorpresa con il loro brutto comportamento, ci sentiamo traditi, arrabbiati e impotenti. Creano una pressione costante, sapendo che comportandosi in quel modo sopraffanno le nostre menti con la loro presenza, rendendo doppiamente difficile pensare con lucidità o elaborare strategie.

Le leggi vi insegneranno come identificare in anticipo questi tipi, che è la vostra migliore difesa contro di loro. O ne starete alla larga oppure, anticipando le loro azioni manipolatrici, non sarete presi alla sprovvista e ciò vi permetterà di mantenere al meglio il vostro equilibrio emotivo. Imparerete a ridimensionarli mentalmente e a concentrarvi sulle lampanti debolezze e insicurezze dietro le loro spacconate. Non sarete vittime del loro mito e questo neutralizzerà l'atteggiamento intimidatorio da cui dipendono. Vi farete beffe delle loro giustificazioni mendaci ed elaborerete delle spiegazioni per il loro comportamento egoistico. La vostra abilità di restare calmi li farà infuriare e li spingerà spesso a reagire in maniera sproporzionata o a commettere un errore.

Invece di sentirvi oppressi da questi incontri, potrete persino arrivare ad apprezzarli come un'opportunità per affinare le vostre capacità di autocontrollo e per temprarvi. Superare in astuzia anche uno solo di questi tipi sarà una grande iniezione di fiducia in voi stessi nel saper gestire il peggio della natura umana;

4) Le leggi vi insegneranno le vere leve su cui fare pressione per motivare e influenzare le persone, rendendo il vostro percorso nella vita molto più semplice.

Di solito, quando le nostre idee o progetti incontrano resistenza, non possiamo fare a meno di provare a far cambiare idea alle persone discutendo, dissertando o persuadendo, tutte cose che le mettono ancora di più sulla difensiva. Le leggi vi insegneranno che le persone sono testarde di natura e si oppongono ai condizionamenti. Dovete iniziare qualsiasi tentativo cercando di diminuire la loro resistenza senza mai alimentare inavvertitamente le loro tendenze difensive. Vi allenerete a riconoscere le loro insicurezze senza fomentarle in maniera involontaria. Penserete in termini del *loro* interesse personale e dell'opinione di sé che hanno bisogno di legittimare.

Comprendendo la permeabilità delle emozioni, imparerete che il mezzo più efficace per esercitare un'influenza sta nel modificare il vostro stato d'animo e atteggiamento. Le persone reagiscono alla vostra energia e al vostro comportamento più che alle vostre parole. Vi sbarazzerete di qualsiasi condotta difensiva. Al contrario, sentirvi rilassati e sinceramente interessati all'altra persona avrà un effetto positivo e ipnotico. Imparerete che, in qualità di leader, lo strumento migliore per muovere le persone nella vostra direzione consiste nel dare il tono giusto al vostro atteggiamento, empatia ed etica del lavoro;

5) Le leggi vi faranno rendere conto di quanto profondamente dentro di voi le forze della natura umana agiscano, dandovi il potere di modificare i vostri stessi schemi negativi.

La nostra reazione naturale nel leggere o sentir parlare delle qualità più oscure della natura umana è quella di escludere noi stessi. È sempre l'altro a essere narcisista, irrazionale, invidioso,

pomposo, aggressivo o passivo-aggressivo. Ci vediamo quasi sempre in possesso delle migliori intenzioni. Se deviamo dalla strada maestra, è colpa delle circostanze o delle persone che ci costringono a reagire in modo negativo. Le leggi ci faranno dare un taglio, una volta per tutte, a questo processo di autoillusione. Siamo fatti tutti della stessa pasta e condividiamo le stesse tendenze. Prima ve ne renderete conto, più grande sarà il vostro potere nel superare questi tratti potenzialmente negativi. Esaminerete le vostre ragioni, guarderete il vostro lato oscuro e diventerete consapevoli delle vostre tendenze passivo-aggressive. Questo renderà molto più semplice riconoscere i medesimi tratti negli altri.

Diventerete anche più umili, rendendovi conto che non siete superiori alle altre persone nel modo in cui avevate immaginato. Questo non vi farà sentire colpevoli o gravati dalla vostra autoconsapevolezza, ma proprio il contrario: vi accetterete come individui completi, accogliendo sia il bene che il male, abbandonando la vostra falsa immagine di santità. Vi sentirete sollevati dalle vostre ipocrisie e liberi di essere più voi stessi. La gente sarà attratta da questa vostra qualità;

6) Le leggi vi trasformeranno in un individuo più empatico, creando legami più profondi e più soddisfacenti con le persone intorno a voi.

Noi umani siamo nati con uno straordinario potenziale per comprendere le persone a un livello non solo intellettuale. Si tratta di un potere sviluppato dai nostri primissimi antenati, con il quale essi impararono come interpretare gli stati d'animo e i sentimenti degli altri ponendosi nella loro prospettiva.

Le leggi vi insegneranno come far emergere questo potere latente al massimo grado possibile. Imparerete a interrompere

lentamente il vostro incessante monologo interiore e ad ascoltare più attentamente. Vi eserciterete ad assumere il punto di vista altrui al meglio delle vostre capacità. Userete la vostra immaginazione ed esperienza per aiutarvi a provare quello che potrebbero provare loro. Se descrivono qualcosa di doloroso, voi avrete i vostri stessi momenti difficili a cui attingere per analogia. Non sarete semplicemente intuitivi, ma piuttosto analizzerete le informazioni raccolte con questo metodo empatico, acquisendo conoscenza. Alternerete in continuazione empatia e analisi, sempre aggiornando ciò che osserverete e migliorando la vostra abilità di vedere il mondo attraverso i loro occhi. Noterete emergere da questa pratica una sensazione fisica di connessione tra voi e gli altri.

Sarà necessario un certo grado di umiltà in questo processo. Non saprete mai esattamente che cosa pensa la gente e potrete sbagliare facilmente, perciò non dovrete mai affrettarvi a giudicare bensì restare aperti a imparare di più. Le persone sono più complesse di quello che immaginate. Il vostro obiettivo è semplicemente quello di capire meglio il loro punto di vista. Man mano che metterete in pratica questo processo, sarà come un muscolo che diventa sempre più forte tanto più lo si esercita.

Nutrire questa empatia avrà innumerevoli benefici. Siamo tutti degli egocentrici, chiusi nei nostri mondi. È un'esperienza terapeutica e liberatoria essere calamitati fuori da sé stessi e dentro il mondo di un altro. È ciò che ci attira verso un film e qualsiasi forma di narrazione, per addentrarci nelle menti e nelle prospettive di persone diverse da noi. Attraverso questa pratica, tutto il vostro modo di pensare cambierà. Vi eserciterete a lasciar andare i preconcetti, a vivere l'istante e ad adattare in continuazione le vostre idee sulle persone. Troverete che questa fluidità influenzerà il modo in cui affrontate i problemi in

generale – vi troverete a prendere in considerazione altre possibilità, prospettive alternative. Questa è l'essenza del pensiero creativo;

7) Infine, le leggi modificheranno il modo in cui vedrete il vostro stesso potenziale, rendendovi consapevoli di un sé ideale, più elevato, dentro di voi, che vorrete far emergere.

Possiamo dire che noi umani ospitiamo dentro di noi due sé opposti: uno inferiore e uno superiore. Quello inferiore tende a essere più forte. I suoi impulsi ci trascinano in basso verso reazioni emotive e atteggiamenti difensivi, portandoci ad agire da moralisti o facendoci sentire migliori degli altri. Ci induce a cogliere distrazioni e piaceri immediati, sempre imboccando la strada più facile. Ci spinge ad adottare ciò che gli altri pensano, perdendoci nel gruppo.

Percepiamo gli impulsi del sé superiore quando siamo trascinati fuori da noi stessi, desiderando connetterci più a fondo con gli altri, per impregnare le nostre menti nel nostro lavoro, per pensare invece di reagire, per seguire il nostro percorso di vita e scoprire ciò che ci rende unici. Il sé inferiore è il lato più animale e reattivo della nostra natura, in cui scivoliamo facilmente. Il sé superiore è la parte più autenticamente umana della nostra natura, quella che ci rende premurosi e presenti a noi stessi. Poiché l'impulso superiore è più debole, connettersi a esso richiede sforzo e intuizione.

Far emergere questo sé ideale dentro di noi è ciò che vogliamo davvero, perché è solo sviluppando questo lato che noi umani ci sentiamo veramente appagati. Il libro vi aiuterà a realizzare questo obiettivo rendendovi consapevoli degli elementi potenzialmente positivi e attivi contenuti in ciascuna legge.

Conoscendo la nostra propensione all'irrazionalità, imparerete a prendere coscienza di come le vostre emozioni influenzino il vostro pensiero (capitolo 1), dandovi l'abilità di rimuoverle e diventare davvero razionali. Sapendo in che modo il nostro atteggiamento nella vita influisce su ciò che ci succede, e come le nostre menti abbiano la tendenza naturale a chiudersi per paura (capitolo 8), imparerete come forgiare un comportamento espansivo e impavido. Sapendo di avere la propensione a mettervi a confronto con gli altri (capitolo 10), la utilizzerete come sprone a eccellere nella società attraverso il vostro lavoro superiore, per ammirare coloro che ottengono grandi risultati, e per trovare ispirazione nel loro esempio per emularli. Farete questa magia su ogni qualità principale, usando la vostra estesa conoscenza della natura umana per resistere alla forte attrazione verso il basso della vostra natura inferiore.

Pensate al libro in questo modo: state per diventare apprendisti della natura umana. Svilupperete ulteriori capacità – come osservare e misurare il carattere dei vostri simili e guardare nel vostro intimo. Lavorerete sul far emergere il vostro sé superiore. E attraverso la pratica apparirete come un esperto di arte, in grado di fermare il peggio che altre persone possono causarvi e di modellarvi sulla base di un individuo più razionale, consapevole di sé e produttivo.

> «L'uomo diventerà migliore soltanto quando gli mostrerete come è fatto.»
>
> (Anton Cechov)

1
DOMINARE IL PROPRIO SÉ EMOTIVO

La legge dell'irrazionalità

Vi piace immaginare di avere il controllo del vostro destino, pianificando al meglio e in maniera consapevole il corso della vostra vita. Ma siete perlopiù ignari di quanto profondamente le vostre emozioni vi controllino. Vi fanno virare verso idee che confortano il vostro ego. Vi inducono a cercare la prova a conferma di quello in cui volete già credere. Vi fanno vedere ciò che desiderate vedere, a seconda del vostro stato d'animo, e questa disconnessione dalla realtà è la fonte delle cattive decisioni e degli schemi negativi che infestano la vostra vita. La razionalità è l'abilità di contrastare questi effetti emotivi, di pensare invece di reagire, di aprire la mente a ciò che sta davvero accadendo anziché a quello che state provando. Non viene naturale; è un potere che dobbiamo coltivare, ma nel farlo ci rendiamo conto del nostro più grande potenziale.

L’Atena interiore

Un giorno verso la fine dell’anno 432 a.C., i cittadini di Atene ricevettero delle notizie molto allarmanti: i rappresentanti della città-Stato di Sparta erano arrivati in città e avevano presentato al consiglio di ateniese delle nuove condizioni di pace. Se Atene non le avesse accettate, Sparta avrebbe dichiarato guerra. Sparta era il nemico numero uno di Atene e, sotto molti aspetti, il suo esatto opposto. Atene guidava una lega di Stati democratici della regione, mentre Sparta era al comando di una confederazione di oligarchie, conosciuta come Lega del Peloponneso. Atene dipendeva dalla propria flotta e dalla propria ricchezza – era la più importante potenza commerciale del Mediterraneo. Sparta dipendeva dal suo esercito. Era uno Stato totalmente militare. Fino ad allora le due potenze avevano perlopiù evitato una guerra diretta, in quanto le conseguenze avrebbero potuto essere devastanti – non solo la parte sconfitta avrebbe potuto perdere la propria influenza nella regione, ma il suo stesso stile di vita sarebbe stato messo in pericolo; di certo, per Atene, la sua democrazia e la sua ricchezza. Adesso, comunque, la guerra sembrava inevitabile e un senso di tragedia imminente scese sulla città.

Qualche giorno dopo, l’Assemblea di Atene si riunì sulla Pnice, la collina sovrastante l’Acropoli, per discutere dell’ultimatum di Sparta e decidere il da farsi. L’Assemblea era aperta a tutti i cittadini maschi e, quel giorno, quasi diecimila uomini affollarono la collina per partecipare al dibattito. Gli avversari in mezzo a loro erano in uno stato di grande agitazione: dissero che Atene avrebbe dovuto prendere l’iniziativa e attaccare Sparta per prima. Altri ricordarono loro che in una battaglia terrestre le

forze spartane erano quasi imbattibili. Attaccare Sparta in quel modo avrebbe significato fare direttamente il loro gioco. I sostenitori erano tutti favorevoli ad accettare i termini di pace ma, come molti indicavano, ciò sarebbe stata solo una dimostrazione di paura e avrebbe incoraggiato gli spartani. Avrebbe dato loro più tempo per ampliare l'esercito. Il dibattito fu un botta e risposta, con gli animi che si riscaldavano, le persone che gridavano e nessuna soluzione soddisfacente in vista.

Poi, verso la fine del pomeriggio, la folla si zittì all'improvviso mentre una figura familiare si faceva avanti per rivolgersi all'Assemblea. Era Pericle, il grande statista della politica ateniese, ormai più che sessantenne. Pericle era amato e la sua opinione contava più di qualsiasi altra, ma, malgrado il rispetto che gli ateniesi nutrivano per lui, lo trovavano un leader molto particolare, più un filosofo che un politico. Per quelli vecchi abbastanza da ricordare gli inizi della sua carriera, era davvero sorprendente il potere e il successo che aveva raggiunto. Pericle non faceva nulla in modo convenzionale.

Nei primi anni della loro democrazia, prima che Pericle apparisse sulla scena, gli ateniesi avevano preferito un certo tipo di personalità nei loro capi – uomini in grado di fare un discorso motivante e persuasivo e con una predisposizione per il dramma. Sui campi di battaglia, questi uomini amavano il rischio; spesso si impegnavano in grosse campagne militari, che avrebbero dato loro la possibilità di ottenere gloria e attenzione. Facevano carriera rappresentando una qualche fazione dell'Assemblea – proprietari terrieri, soldati, aristocratici – e facendo tutto quello che potevano per promuovere i loro interessi. Ciò portava a politiche altamente divisive. I leader andavano al potere e cadevano nel giro di pochi anni, ma agli

ateniesi andava bene così: essi diffidavano di chiunque detenesse il potere troppo a lungo.

Poi, intorno al 463 a.C, Pericle entrò nella vita pubblica e la politica ateniese non fu più la stessa. La sua prima mossa fu la più insolita di tutte. Sebbene venisse da un'illustre famiglia aristocratica, si alleò con le crescenti classi medie e basse della città – i contadini, i rematori della marina, gli artigiani che erano l'orgoglio di Atene. Lavorò per far crescere la loro voce all'interno dell'Assemblea e per dar loro maggior potere nella democrazia. Ora non era più una piccola fazione quella che guidava, bensì la maggioranza dei cittadini ateniesi. Sembrava impossibile controllare una massa di uomini così vasta e indisciplinata, con la loro varietà di interessi, ma Pericle fu così appassionato nell'accrescere il loro potere che lentamente si guadagnò la loro fiducia e il loro supporto.

Man mano che la sua influenza cresceva, cominciò a farsi valere e a varare riforme. Contestò l'espansione dell'impero democratico di Atene. Temeva che gli ateniesi si spingessero troppo in là perdendo il controllo. Lavorò per consolidare l'impero e rafforzare le alleanze esistenti. Quando si trattava di andare in guerra e servire come generale, si adoperava per limitare le campagne e per vincere tramite delle manovre, con una minor perdita di vite umane. A molti ciò appariva non eroico, ma mentre queste politiche dispiegavano i loro effetti, la città entrò in un periodo di prosperità senza precedenti. Non c'erano più guerre a prosciugare i fondi e l'impero funzionava in maniera più agevole che mai.

Ciò che Pericle fece con il crescente surplus di denaro colse di sorpresa e sbalordì la cittadinanza: invece di usarlo per acquistare favori politici, egli diede inizio a un imponente progetto di edilizia pubblica ad Atene. Ordinò la costruzione di

templi, teatri e sale da concerto, mettendo al lavoro tutti gli artigiani ateniesi. Ovunque si guardasse, la città diventava sempre più bella. Pericle prediligeva una forma di architettura che rifletteva la sua estetica personale: ordinata, molto geometrica, monumentale eppure rassicurante alla vista. Il suo più grande incarico fu la costruzione del Partenone, con l'enorme statua di Atena alta dodici metri. Atena era la guida spirituale della città, la dea della saggezza e dell'intelligenza pratica. Rappresentava tutti i valori che Pericle voleva promuovere. Da solo, aveva trasformato l'aspetto e lo spirito di Atene, che fece il suo ingresso in un'epoca d'oro per tutte le arti e le scienze.

Forse la qualità più insolita di Pericle fu il suo stile di oratore: sobrio e dignitoso. Non amava i tradizionali voli di retorica; invece, si prodigava per convincere il pubblico con ragionamenti inconfutabili. Ciò induceva le persone ad ascoltare con attenzione, mentre seguivano il corso interessante della sua logica. Lo stile era coinvolgente e rassicurante.

A differenza di ogni altro leader, Pericle rimase al potere anno dopo anno, decennio dopo decennio, mettendo il suo sigillo totale sulla città con i suoi modi tranquilli e discreti. Ebbe dei nemici. Questo fu inevitabile. Era rimasto al potere così a lungo che tanti lo accusarono di essere un dittatore sotto copertura. Fu sospettato di ateismo, di deridere tutte le tradizioni. Ciò avrebbe spiegato la sua peculiarità. Ma nessuno poté contestare i risultati della sua leadership.

E così adesso, mentre cominciava a rivolgersi all'Assemblea quel pomeriggio, la sua opinione sulla guerra con Sparta avrebbe avuto il peso maggiore, e un silenzio scese sulla folla mentre aspettava con ansia di sentire il suo ragionamento.

«Io resto sempre della mia convinzione, o cittadini di Atene», cominciò. «Non bisogna cedere ai peloponnesiaci. Io non ignoro che gli uomini non si comportano nell'azione con lo stesso ardore con cui sono stati persuasi a combattere e che le convinzioni si adattano agli avvenimenti.» [1] Le differenze tra Atene e Sparta, rammentò loro, dovevano essere risolte da arbitri neutrali. Sarebbe stato un pericoloso precedente se avessero ceduto alle richieste unilaterali degli spartani. Dove sarebbero andati a finire? Sì, uno scontro terrestre diretto con Sparta sarebbe stato un suicidio. Ciò che lui proponeva, al contrario, era una forma completamente nuova di guerra, limitata e difensiva.

[1] Qui e alle pagine seguenti: Tucidide, *La guerra del Peloponneso*, in: D. Kagan, *Pericle di Atene e la nascita della democrazia*, Mondadori, Milano 1993, p. 318.

Pericle avrebbe portato all'interno delle mura di Atene tutti coloro che vivevano nella zona. Che gli spartani andassero a cercare di attirarli nei combattimenti, disse, che li lasciassero mettere a ferro e fuoco la loro terra. Non avrebbero abboccato; non li avrebbero combattuti sulla terraferma. Con il loro accesso al mare avrebbero mantenuto la città rifornita. Avrebbero usato la flotta per attaccare all'improvviso le città costiere spartane. Con il passare del tempo, sarebbero diventati sempre più frustrati per la mancanza di scontri. Dovendo dare da mangiare e approvvigionare il loro esercito permanente, avrebbero finito il denaro. Gli alleati spartani avrebbero litigato tra di loro. La fazione a favore della guerra all'interno di Sparta sarebbe stata screditata e sarebbe stata accettata una pace davvero duratura, il tutto con la minima spesa di vite e di denaro da parte di Atene.

Disse infatti che gli ateniesi avrebbero avuto la vittoria se fossero rimasti tranquilli, se si fossero curati della flotta, se non avessero ampliato il loro impero nel corso della guerra e non avessero rischiato che la città corresse dei pericoli. La novità di ciò che stava proponendo accese un grande dibattito. Né gli avversari né i sostenitori erano soddisfatti del suo piano, ma alla fine la sua reputazione di saggezza trionfò e la sua strategia fu approvata. Diversi mesi dopo, la fatidica guerra cominciò.

All'inizio, non tutto si svolse come Pericle aveva previsto. Gli spartani e i loro alleati non si scoraggiarono man mano che la guerra si trascinava, anzi si fecero audaci. Furono gli ateniesi a demoralizzarsi, vedendo le loro terre distrutte senza ritorsioni. Ma Pericle era convinto che il suo piano non sarebbe fallito finché gli ateniesi fossero rimasti pazienti. Poi, nel secondo anno di conflitto, una sciagura inattesa sovvertì tutto: una pestilenza colpì la città; con così tante persone ammassate all'interno delle mura si diffuse in fretta, uccidendo più di un terzo dei cittadini e decimando le truppe dell'esercito. Lo stesso Pericle si ammalò e, mentre giaceva in punto di morte, assistette all'incubo finale: tutto quello che aveva fatto per Atene nel corso dei decenni parve andare in fumo in un colpo solo, con il popolo che cadeva in un delirio di gruppo finché non si arrivò a pensare ciascuno per sé. Se fosse sopravvissuto, avrebbe di certo trovato un modo per placare gli ateniesi e negoziare una pace accettabile con Sparta, o cambiare la sua strategia difensiva, ma era troppo tardi.

Abbastanza stranamente, gli ateniesi non piansero per il loro leader. Lo incolpavano dell'epidemia e criticavano l'inefficacia della sua strategia. Non erano più in vena di pazienza o moderazione. Aveva superato il suo tempo e le sue idee venivano ora viste come stanche reazioni di un vecchio. Il loro

amore per Pericle si era trasformato in odio. Con la sua dipartita, le fazioni si ripresentarono con insistenza. Il partito della guerra divenne popolare, alimentando il crescente rancore verso gli spartani, che avevano sfruttato l'epidemia per avanzare nelle loro posizioni. I falchi promisero che avrebbero riconquistato l'iniziativa e schiacciato gli spartani con una strategia offensiva. Per molti ateniesi, simili parole furono un enorme sollievo, una liberazione di emozioni represse.

Mentre la città si riprendeva lentamente dalla pestilenza, gli ateniesi riuscirono ad avere la meglio e gli spartani chiesero la pace. Volendo sconfiggere completamente il nemico, gli ateniesi cercarono di sfruttare il loro vantaggio solo per scoprire che gli spartani si erano ripresi e avevano ribaltato la situazione. La cosa andò avanti e indietro, anno dopo anno. La violenza e il rancore da ambo le parti s'intensificarono. A un certo punto, Atene attaccò l'isola di Milo, un'alleata spartana, e quando i milesi si arresero, gli ateniesi votarono per l'uccisione di tutti i loro uomini e la vendita come schiavi delle donne e dei bambini. Nulla di lontanamente simile era mai successo sotto Pericle.

Poi, dopo tanti anni di guerra senza fine, nel 415 a.C. diversi leader ateniesi ebbero un'idea interessante su come sferrare il colpo fatale. La città-Stato di Siracusa era la potenza in ascesa in Sicilia. Siracusa era un'alleata vitale degli spartani, a cui forniva risorse davvero necessarie. Se gli ateniesi, con la loro grande flotta, fossero riusciti a lanciare una spedizione e prendere il controllo di Siracusa, avrebbero ottenuto due vantaggi: avrebbero ampliato l'impero e privato Sparta delle risorse di cui aveva bisogno per continuare la guerra. L'Assemblea votò perché si inviassero sessanta navi con a bordo un esercito di dimensioni appropriate per raggiungere quello scopo.

Uno dei comandanti assegnati a questa spedizione, Nicia, nutriva grandi dubbi sull'accortezza di questo piano. Egli temeva che gli ateniesi stessero sottostimando la forza di Siracusa. Espose tutti i possibili scenari negativi; solo una spedizione molto più ampia avrebbe potuto assicurare la vittoria. Nicia voleva fermare tutto, ma la sua argomentazione ebbe l'effetto opposto: se serviva una spedizione più ampia, allora avrebbero mandato cento navi e il doppio dei soldati. Gli ateniesi sentivano il profumo della vittoria in questa strategia e niente li avrebbe scoraggiati.

Nei giorni successivi, si potevano vedere nelle strade ateniesi uomini di ogni età che disegnavano mappe della Sicilia, sognando le ricchezze che si sarebbero riversate su Atene e l'umiliazione finale degli spartani. Il giorno del varo delle navi si trasformò in una grande giornata di festa e nello spettacolo più impressionante che avessero mai visto: un'enorme flotta che riempiva il porto fin dove l'occhio riusciva ad arrivare, le navi splendidamente decorate, i soldati, scintillanti nelle loro armature, che affollavano i ponti. Era uno sfoggio impressionante di ricchezza e potere da parte di Atene.

Con il passare dei mesi, gli ateniesi cercarono disperatamente notizie della spedizione. A un certo punto, per una semplice proporzione di forze, parve che Atene fosse in vantaggio e avesse assediato Siracusa. Ma all'ultimo momento, arrivarono i rinforzi da Sparta, e adesso gli ateniesi erano sulla difensiva. Nicia inviò una lettera all'Assemblea descrivendo la svolta negativa degli eventi. Raccomandava o di rinunciare, tornando ad Atene, oppure di inviare subito dei rinforzi. Riluttanti a credere nella possibilità della sconfitta, gli ateniesi votarono per mandare i rinforzi – una seconda flotta di navi grande quasi quanto la prima. Nei mesi successivi, l'ansia degli ateniesi

raggiunse nuove vette, poiché la posta in gioco era raddoppiata e Atene non poteva permettersi di perdere.

Un giorno, un barbiere della città portuale del Pireo raccolse l'indiscrezione di un cliente secondo cui la spedizione ateniese, ogni nave e quasi ogni uomo era stata spazzata via in battaglia. La voce si diffuse in fretta ad Atene. Era difficile da credere, ma lentamente il panico prese piede. Una settimana dopo la voce venne confermata e Atene sembrò condannata, prosciugata di soldi, navi e uomini.

Miracolosamente, gli ateniesi riuscirono a resistere. Ma negli anni successivi, severamente sbilanciati dalle perdite in Sicilia, barcollarono da un colpo all'altro, finché nel 405 a.C. Atene subì la sconfitta definitiva e fu obbligata ad accettare le dure condizioni di pace imposte da Sparta. I loro anni di gloria, il loro grande impero democratico, l'età d'oro periclea erano, ora e per sempre, finiti. L'uomo che aveva frenato le loro emozioni più pericolose – aggressività, avidità, arroganza, egoismo – era uscito di scena da troppo tempo, la sua saggezza dimenticata.

Interpretazione: All'inizio della sua carriera, mentre osservava la scena politica, Pericle notò il seguente fenomeno: ogni figura politica ateniese riteneva di essere razionale, di avere degli obiettivi realistici e dei piani su come raggiungerli. Lavoravano tutti per le proprie fazioni politiche e cercavano di aumentare il loro potere. Guidavano gli eserciti di Atene in battaglia e spesso ne uscivano vincitori. Si adoperavano per espandere l'impero e per accrescerne la ricchezza. E quando le loro manovre politiche all'improvviso gli si ritorcevano contro, o le guerre finivano male, avevano ottime giustificazioni per spiegare il motivo di quanto successo. Potevano sempre dare la colpa all'opposizione o, se necessario, agli dei. E tuttavia, se tutti questi uomini erano così razionali, perché le loro politiche portavano al disordine e

all'autodistruzione? Perché Atene era un tale caos e la stessa democrazia così fragile? Perché c'erano così tanta turbolenza e corruzione? La risposta era semplice: i suoi concittadini non erano per nulla razionali, solo scaltri ed egoisti. Ciò che guidava le loro decisioni erano le emozioni elementari: fame di potere, attenzione, denaro. E, per questi obiettivi, riuscivano a essere molto tattici e intelligenti, ma nessuna delle loro manovre portava a qualcosa di duraturo o al servizio degli interessi generali della democrazia.

Ciò che preoccupava Pericle come pensatore e figura pubblica era il modo in cui uscire da questa trappola, come essere davvero razionale in un'arena dominata dalle emozioni. La soluzione che ideò è unica nella Storia e sorprendentemente potente nei suoi risultati. Nella sua concezione, la mente umana deve venerare qualcosa, deve avere l'attenzione rivolta verso qualcosa che stima al di sopra di tutto. Per la maggior parte delle persone, si tratta del proprio ego; per alcuni è la famiglia, il clan, il proprio dio o la nazione. Per Pericle era il *nous*, l'antico termine greco per «mente» o «intelligenza». *Nous* è una forza che permea l'universo, creando significato e ordine. La mente umana è naturalmente attratta da quest'ordine; questa è la fonte della nostra intelligenza. Per Pericle, il *nous* era rappresentato dalla figura della dea Atena.

Atena era letteralmente nata dalla testa di Zeus, significato espresso dal suo stesso nome, una combinazione di «dio» (*theos*) e «mente» (*nous*). Ma Atena venne a raffigurare una forma molto particolare di *nous*: estremamente pratica, femminile e con i piedi per terra. È la voce che parla agli eroi nel momento del bisogno, infondendo in loro uno spirito calmo, indirizzando le loro menti verso l'idea perfetta per la vittoria e il successo, e poi dando loro l'energia per ottenerli. Ricevere una visita da Atena

era la massima benedizione, ed era il suo spirito a guidare i grandi generali e i migliori artisti, inventori e commercianti. Sotto la sua influenza, un uomo o una donna potevano vedere il mondo con perfetta chiarezza ed escogitare l'azione giusta per il momento specifico. Per Atene, il suo spirito veniva invocato per unire la città, renderla prospera e produttiva. In sostanza, Atena rappresentava la razionalità, il dono più grande degli dei ai mortali, poiché solo essa poteva far agire un essere umano con saggezza divina.

Per nutrire la sua Atena interiore, per prima cosa Pericle doveva trovare un modo per dominare le proprie emozioni. Le emozioni ci portano verso l'interno, lontani dal *nous*, lontani dalla realtà. Rimuginiamo sulla nostra rabbia e sulle nostre insicurezze. Se volgiamo il nostro sguardo fuori, al mondo, e cerchiamo di risolvere i problemi, vediamo le cose attraverso la lente di queste emozioni; esse annebbiano la nostra visione. Pericle si allenò a non reagire mai nell'istante, a non prendere mai una decisione sotto l'influenza di una forte emozione. Al contrario, analizzava i suoi sentimenti. Di solito, quando osservava da vicino le sue insicurezze o la sua rabbia, vedeva che non erano davvero giustificate e che sotto esame perdevano di significato. Talvolta doveva allontanarsi fisicamente dall'Assemblea animata e ritirarsi a casa sua, dove restava da solo per giorni interi, calmandosi. Lentamente, la voce di Atena gli avrebbe parlato.

Egli decise di fondare tutte le sue decisioni politiche su un'unica cosa: ciò che serviva davvero al bene superiore di Atene. Il suo obiettivo era quello di unire la cittadinanza mediante l'amore sincero per la democrazia e la convinzione nella superiorità del comportamento ateniese. Avere un simile standard lo aiutò a evitare la trappola dell'ego. Lo esortò a

lavorare per aumentare la partecipazione e il potere delle classi medie e basse, anche se tale strategia avrebbe potuto facilmente ritorcersi contro di lui. Lo indusse a limitare le guerre, malgrado questo significasse meno gloria personale. E, infine, lo guidò nella sua più grande decisione: il progetto di lavori pubblici che trasformò Atene.

Per aiutarsi in questo processo deliberativo, vagliava tutte le idee e le opzioni possibili, persino quelle dei suoi oppositori. Immaginava tutte le probabili conseguenze di una strategia prima di impegnarcisi. Con spirito calmo e mente aperta, escogitò politiche che innescarono una delle vere età dell'oro della Storia. Un uomo fu in grado di contagiare un'intera città con il suo spirito razionale. Quello che accadde ad Atene dopo il suo abbandono della scena parla da sé: la spedizione siciliana rappresentò tutto ciò a cui si era sempre opposto; una decisione segretamente motivata dal desiderio di impossessarsi di maggiori territori, accecata dalle sue potenziali conseguenze.

Comprendere: come tutti, pensate di essere razionali, ma non lo siete. La razionalità non è un potere con cui si nasce, bensì qualcosa che si acquisisce attraverso l'addestramento e la pratica. La voce di Atena rappresenta semplicemente un potere superiore che in questo istante esiste dentro di voi, un potenziale che forse avete percepito in momenti di calma e concentrazione, l'idea perfetta che vi sovviene dopo tanta meditazione. Non siete connessi a questo potere superiore nel presente perché la vostra mente è appesantita dalle emozioni. Come Pericle nell'Assemblea, siete infettati da tutti i drammi che gli altri suscitano; reagite in continuazione a ciò che la gente vi trasmette, sperimentando ondate di eccitazione, insicurezza e ansia che rendono difficile concentrarsi. La vostra attenzione è trascinata da una parte e dall'altra, e senza il criterio razionale a

guidare le vostre decisioni non riuscite mai a raggiungere gli obiettivi stabiliti. In qualsiasi momento, ciò può cambiare con una semplice decisione: coltivare la vostra Atena interiore. La razionalità è allora ciò che valuterete di più e che vi farà da guida.

Il vostro primo compito consiste nell'esaminare quelle emozioni che continuano a infettare le vostre idee e decisioni. Imparate a mettervi in discussione: perché questa rabbia o risentimento? Da dove arriva questo incessante bisogno di attenzione? Sotto un simile esame, le emozioni perderanno la presa su di voi. Inizierete a pensare con la vostra testa invece di reagire a ciò che gli altri vi trasmettono. Le emozioni tendono a restringere la mente, facendoci concentrare su una o due idee che soddisfano il nostro desiderio immediato di potere o attenzione, idee che di solito ci si ritorcono contro. Ora, con uno spirito calmo, potete prendere in considerazione un'ampia gamma di opzioni e soluzioni. Rifletterete più a lungo prima di agire e riesaminerete le vostre strategie. La voce sarà sempre più chiara. Quando le persone vi assilleranno con i loro drammi infiniti e le loro grette emozioni, sarete infastiditi dalla distrazione e applicherete la vostra razionalità per andare oltre con il pensiero. Come un atleta che, grazie all'allenamento, diventa sempre più forte, la vostra mente sarà più flessibile e resiliente. Con calma e chiarezza, vedrete le risposte e le soluzioni creative che nessun altro è in grado di concepire.

> «Come se accanto a voi ci fosse il vostro sosia; voi siete intelligenti e ragionevoli, ma quello vuole assolutamente fare accanto a voi qualche assurdità, e a volte è qualcosa di molto allegro, e a un tratto notate che siete voi che vorreste fare questa cosa allegra, e Dio sa perché, cioè lo

volete ma come controvoglia, lo volete opponendovi con tutte le vostre forze.»

(Fëdor Dostoevskij, *L'adolescente*)

Le chiavi della natura umana

Tutte le volte che qualcosa nella nostra vita va storto, cerchiamo naturalmente una spiegazione. Non trovare una ragione del perché i nostri piani sono andati a monte o come mai abbiamo incontrato un'improvvisa resistenza alle nostre idee ci disturberebbe molto e intensificherebbe il nostro dolore. Ma nel cercare una causa, le nostre menti tendono a ruotare intorno agli stessi tipi di spiegazione: qualcuno o qualche gruppo mi ha sabotato, forse per antipatia; delle grandi forze antagoniste là fuori, come il governo o le convenzioni sociali, mi hanno ostacolato; sono stato consigliato male oppure mi hanno nascosto delle informazioni. Infine, nel peggiore dei casi, si è trattato di sfortuna e di circostanze infelici.

Queste spiegazioni di solito evidenziano la nostra impotenza. «Che cosa avrei potuto fare in modo diverso? Come avrei potuto prevedere le cattive azioni di X nei miei confronti?» Sono anche un po' vaghe. Di solito non siamo in grado di puntare il dito contro specifiche azioni malvagie altrui. Possiamo solo sospettare o immaginare. Simili ragionamenti tendono ad accrescere le nostre emozioni – rabbia, frustrazione, depressione – in cui poi ci crogioliamo sentendoci in colpa per noi stessi. Ancor più significativo, la nostra prima reazione è quella di cercare la causa all'esterno. Sì, potremmo anche essere un po' responsabili per quanto accaduto, ma per la maggior parte altre persone e forze antagoniste ci hanno fatto lo sgambetto. Questa reazione è profondamente radicata nell'animale umano.

Nell'antichità, si sarebbe potuto dare la colpa agli dei o agli spiriti malvagi. Noi del presente scegliamo di chiamarli in modo diverso.

La verità, tuttavia, è molto diversa. Vi sono certamente degli individui e delle forze più grandi là fuori che ci influenzano costantemente, e ci sono molte cose nel mondo che non siamo in grado di controllare. In generale, però, ciò che in primo luogo ci fa sbandare, che conduce a cattive decisioni ed errori di valutazione, è la nostra ben consolidata irrazionalità, la misura in cui le nostre menti sono governate dall'emozione. Non riusciamo a vederlo. È il nostro punto cieco, e come prova di questo punto cieco guardiamo alla crisi del 2008, che può servirci da compendio di tutti i tipi di irrazionalità umana.

All'indomani del crollo della borsa, queste furono le più comuni spiegazioni nei media per quanto accaduto: squilibri commerciali e altri fattori avevano condotto a un credito di basso costo nei primi anni Duemila, il che portò a un eccesso di leva finanziaria; era impossibile attribuire un valore accurato ai derivati molto complessi che venivano scambiati, per cui nessuno fu davvero in grado di valutare i profitti e le perdite; esisteva una cricca di addetti ai lavori scaltri e corrotti che ricevevano degli incentivi per manipolare il sistema alla ricerca di profitti veloci; prestatori avidi spingevano i mutui subprime su insospettabili proprietari di case; c'era troppa regolamentazione governativa mentre il controllo dello Stato non era sufficiente; i modelli computerizzati e i sistemi di trading impazzirono.

Queste spiegazioni rivelano una notevole negazione di una realtà di base. Prima di arrivare al crollo del 2008, milioni di persone decidevano giornalmente se investire o meno. In ogni momento di queste transazioni, compratori e venditori

avrebbero potuto ritirarsi dalle forme di investimento più rischiose, ma decisero di non farlo. Là fuori c'era un sacco di gente che segnalava l'esistenza di una bolla. Solo pochi anni prima, il crollo del gigantesco *hedgefund* Long-Term Capital Management aveva dimostrato esattamente in che modo un crac più ampio avrebbe potuto verificarsi e si era di fatto verificato. Se la gente avesse avuto la memoria più lunga, avrebbe potuto ricordare la bolla del 1987; se avesse letto la Storia, sarebbe riandata alla bolla del mercato azionario e al tracollo del 1929. Quasi ogni potenziale proprietario di casa è in grado di comprendere i rischi dei mutui senza anticipo e delle condizioni di prestito con tassi d'interesse in rapida ascesa.

Ciò che ogni analisi ignora è l'irrazionalità di base che guidò questi milioni di compratori e venditori prima e dopo. Erano stati contagiati dal richiamo del denaro facile. Ciò rese emotivo persino l'investitore più istruito. Furono chiamati in causa studi ed esperti per sostenere le idee in cui la gente era già disposta a credere, come il proverbiale «questa volta è diverso» e «i prezzi delle case non scendono mai». Un'ondata di ottimismo sfrenato investì masse di persone. Poi vennero il panico, il crollo e lo sgradevole confronto con la realtà. Invece di venire a patti con l'orgia speculativa che aveva travolto tutti, facendo fare la figura degli idioti a persone intelligenti, si puntò il dito contro forze esterne, qualsiasi cosa pur di sviare l'attenzione dalla vera fonte di follia. Non si tratta di una caratteristica peculiare del crollo del 2008. Lo stesso tipo di spiegazioni fu ripetuto dopo i crolli del 1987 e del 1929, la mania ferroviaria inglese degli anni Quaranta del 1800 e la bolla del Mare del Sud durante gli anni Venti del 1700, sempre in Inghilterra. La gente parlava di riformare il sistema; vennero passate delle leggi per limitare la speculazione. E nessuna funzionò.

Le bolle si verificano a causa dell'intensa spinta emotiva che hanno sulle persone, la quale travolge qualsiasi potere di ragionamento una mente individuale possa avere. Esse stimolano le nostre naturali tendenze verso l'avidità, il denaro facile e risultati veloci. È difficile vedere altra gente fare soldi e non partecipare. Non esiste nessuna forza regolatrice sul pianeta in grado di controllare la natura umana. E poiché non affrontiamo la vera fonte del problema, le bolle e i crolli non smettono di ripetersi e continueranno a farlo finché ci saranno stupidi e persone che non leggono la Storia. Il fatto che ciò sia un fenomeno ricorrente rispecchia il ricorrere nelle nostre vite degli stessi problemi ed errori, formando dei modelli negativi. È difficile imparare dall'esperienza quando non ci guardiamo dentro, alla ricerca delle vere cause.

Comprendere: il primo passo per diventare razionali è capire la nostra fondamentale irrazionalità. Vi sono due fattori che dovrebbero rendere questo concetto più appetibile al nostro ego: nessuno è esente dall'irresistibile effetto delle emozioni sulla mente, nemmeno i più saggi tra noi; e, in parte, l'irrazionalità è una funzione della struttura del nostro cervello ed è inserita nella nostra natura per il modo in cui elaboriamo le emozioni. Essere irrazionali è quasi al di là del nostro controllo. Per capire ciò, dobbiamo esaminare l'evoluzione delle emozioni stesse.

Per milioni di anni, gli organismi viventi sono dipesi da istinti precisamente regolati per la sopravvivenza. Nella frazione di un secondo, un rettile poteva percepire un pericolo nell'ambiente circostante e reagire con una fuga immediata dalla scena. Non c'era separazione tra impulso e azione. Poi, lentamente, per alcuni animali questa sensazione si è evoluta in qualcosa di più grande e durevole: una sensazione di paura. All'inizio, questa paura consisteva semplicemente in un elevato livello di

eccitazione con il rilascio di certe sostanze chimiche, che avvertivano l'animale di un possibile pericolo. Con questa eccitazione e con l'attenzione che la accompagnava, l'animale poteva reagire in modi diversi anziché solo uno. Poté diventare più sensibile all'ambiente e imparare. Questa sensazione di paura durava solo pochi secondi o anche meno, poiché la velocità era fondamentale.

Per gli animali sociali, queste eccitazioni e sentimenti assunsero un ruolo più profondo e importante: divennero un'essenziale forma di comunicazione. Suoni aggressivi o peli che si rizzano finirono con l'esprimere rabbia, minacciare un nemico o segnalare un pericolo; certe posture oppure certi odori rivelavano desiderio sessuale e prontezza; posizioni e gesti indicavano il desiderio di giocare; certi richiami dei piccoli manifestavano un'ansia profonda e il bisogno che la madre tornasse. Con i primati questo divenne sempre più elaborato e complesso. È stato mostrato che gli scimpanzé possono provare invidia e desiderio di vendetta, oltre ad altre emozioni. Questa evoluzione ebbe luogo nel corso di centinaia di milioni di anni. Molto più di recente, negli animali e negli umani si sono sviluppati dei poteri cognitivi, che sono culminati nell'invenzione del linguaggio e del pensiero astratto.

Come affermato da molti neuroscienziati, questa evoluzione ha portato il cervello dei mammiferi superiori a essere composto da tre parti. La più antica è la parte rettiliana, che controlla tutte le reazioni automatiche che regolano il corpo. Si tratta della parte istintiva. Sopra di essa c'è il vecchio cervello mammifero o limbico, che sorveglia i sentimenti e le emozioni. E, al di sopra di questo, si è evoluta la neocorteccia, la parte che controlla la cognizione e, per gli umani, il linguaggio.

Le emozioni nascono come eccitazione fisica progettata per catturare la nostra attenzione e spingerci a notare qualcosa intorno a noi. Esse iniziano come reazioni chimiche e sensazioni che dobbiamo poi tradurre in parole per cercare di decifrarle. Ma dato che vengono elaborate in una parte del cervello diversa dal linguaggio e dal pensiero, questa traduzione è spesso scivolosa e inaccurata. Per esempio, proviamo rabbia verso la persona X, mentre in realtà la vera fonte di ciò potrebbe essere l'invidia; sotto il livello di cosciente consapevolezza ci sentiamo inferiori a X e vogliamo qualcosa che lui o lei possiede. Ma l'invidia non è sempre un sentimento con cui siamo a nostro agio, e molto spesso la traduciamo in qualcosa di più appetibile: rabbia, antipatia e risentimento. Oppure diciamo che un giorno ci sentiamo in uno stato d'animo di frustrazione e impazienza; la persona Y incrocia il nostro cammino nel momento sbagliato e noi scattiamo, inconsapevoli che questa rabbia è motivata da uno stato d'animo diverso e sproporzionato rispetto alle azioni di Y. Oppure diciamo che siamo davvero arrabbiati con la persona Z. Ma la rabbia è annidata dentro di noi, causata da qualcuno nel nostro passato che ci ha ferito profondamente, magari un genitore. Dirigiamo la rabbia verso Z perché ci ricorda quest'altra persona.

In altre parole, non abbiamo un accesso consapevole alle origini delle nostre emozioni e degli stati d'animo che esse originano. Nel momento in cui le percepiamo, tutto quello che possiamo fare è cercare di interpretare l'emozione, tradurla in linguaggio. Ma il più delle volte sbagliamo. Ci aggrappiamo a interpretazioni che sono semplici e adatte a noi. Oppure restiamo confusi. Per esempio, non sappiamo perché ci sentiamo depressi. Questo aspetto inconscio delle emozioni significa anche che per noi è molto difficile imparare da esse, per

fermare o impedire un comportamento compulsivo. I bambini che si sono sentiti abbandonati dai loro genitori avranno la tendenza a creare dei modelli di abbandono nella vita adulta, senza capirne il motivo. (Vedi *Elementi scatenanti della prima infanzia* a pag. 67.)

Inoltre, la funzione comunicativa delle emozioni, un fattore essenziale per gli animali sociali, diventa un po' difficile per noi. Comunichiamo rabbia quando stiamo provando qualcos'altro, verso qualcun altro, ma l'altra persona non riesce a vederlo e così reagisce come se venisse attaccata personalmente, il che può creare degli errori di interpretazione a cascata.

Le emozioni si sono evolute per un motivo diverso dalla cognizione. Queste due forme di relazione con il mondo non sono collegate nel nostro cervello senza soluzione di continuità. Per gli animali, che non sono gravati dal bisogno di tradurre sensazioni fisiche in un linguaggio astratto, le emozioni funzionano senza problemi, così come deve essere. Per noi, la scissione tra le nostre emozioni e la nostra cognizione è una fonte di costante frizione interna, che comprende un secondo Sé Emotivo dentro di noi che opera al di là della nostra volontà. Gli animali provano paura per breve tempo, poi questa sparisce. Noi rimuginiamo sulle nostre paure, intensificandole e facendole durare ben oltre il momento del pericolo, persino al punto da percepire un'ansia costante.

Molti potrebbero essere tentati di immaginare che abbiamo in qualche modo domato questo Sé Emotivo attraverso tutto il nostro progresso intellettuale e tecnologico. Dopotutto, non sembriamo violenti, passionali o superstiziosi come i nostri antenati; ma questa è un'illusione. Il progresso e la tecnologia non ci hanno ricablati; hanno semplicemente modificato le forme delle nostre emozioni e il tipo di irrazionalità che le

accompagna. Per esempio, nuove forme di media hanno migliorato l'antichissima abilità dei politici e di altri di giocare con le nostre emozioni, in modi ancora più sottili e sofisticati. I pubblicitari ci bombardano di messaggi subliminali estremamente efficaci. La nostra connessione continua con i social media ci rende inclini a nuove forme di effetti emotivi virali. Questi media non sono progettati per riflettere con calma. Con la loro costante presenza, abbiamo sempre meno spazio mentale per fare un passo indietro e pensare. Siamo assediati da emozioni e drammi inutili come gli ateniesi nell'Assemblea, perché la natura umana non è cambiata.

Chiaramente le parole *razionale* e *irrazionale* possono essere molto cariche di significato. Le persone etichettano sempre quelli in disaccordo con loro come «irrazionali». Ciò di cui abbiamo bisogno è una definizione semplice che possa essere applicata come metro per giudicare, nel modo più accurato possibile, la differenza tra le due. Quanto segue servirà da barometro: noi proviamo costantemente delle emozioni, ed esse infettano continuamente il nostro pensiero, facendoci deviare verso riflessioni che ci soddisfano e placano il nostro ego. È impossibile che le nostre inclinazioni e sentimenti non vengano in qualche modo coinvolti in ciò che pensiamo. Le persone razionali sono consapevoli di questo e tramite sforzo e introspezione sono in grado, in una certa misura, di sottrarre le emozioni al loro pensiero e di contrastarne l'effetto. Le persone irrazionali non hanno questa consapevolezza. Si buttano nell'azione senza considerare con attenzione ramificazioni e conseguenze.

Possiamo vedere la differenza nelle decisioni e nelle azioni che la gente prende e nei risultati che ne derivano. Le persone razionali dimostrano nel corso del tempo di essere in grado di

completetare un progetto, di raggiungere i propri obiettivi, di lavorare in maniera efficace con una squadra e di creare qualcosa di duraturo. Le persone irrazionali rivelano, nella loro vita, i modelli negativi: errori che continuano a ripetersi, conflitti inutili che le seguono ovunque vadano, sogni e progetti che non vengono mai realizzati, rabbia e desideri di cambiamento che non vengono mai tradotti in azioni concrete. Sono emotive, reattive e inconsapevoli. Tutti sono capaci di decisioni irrazionali, alcune delle quali sono causate da circostanze al di là del nostro controllo. E persino i tipi più emotivi possono trovare delle grandi idee o avere un successo momentaneo grazie all'audacia. Perciò è importante valutare nel tempo se una persona è razionale o irrazionale. È in grado di sostenere il successo e di escogitare diverse buone strategie? Sa adattarsi e imparare dagli errori?

Possiamo anche vedere la differenza tra una persona razionale e una irrazionale in situazioni particolari, quando si tratta di calcolare degli effetti a lungo termine e valutare ciò che conta davvero. Per esempio: in un procedimento di divorzio con problemi di custodia dei figli, le persone razionali riescono a lasciar andare la loro amarezza e il pregiudizio e a ragionare su quale siano i migliori interessi generali a lungo termine per il bambino. Le persone irrazionali verranno consumate da una lotta di potere contro il coniuge, permetteranno ai risentimenti e ai desideri di vendetta di guidare segretamente le loro decisioni. Questo condurrà a una battaglia prolungata e a un figlio distrutto.

Quando si tratta di assumere un assistente o un partner, le persone razionali useranno la loro competenza come barometro: questa persona è in grado di fare il lavoro? Una persona irrazionale, al contrario, si lascerà facilmente incantare

da individui affascinanti, che sanno come alimentare le sue insicurezze, o che non rappresentano una sfida o una minaccia, e li assumerà senza comprenderne i motivi. Ciò porterà a errori e inefficienze per cui la persona irrazionale incolperà gli altri. Quando si tratta di decisioni che riguardano la carriera, le persone razionali cercheranno posizioni che si adattino ai loro obiettivi di lungo termine. I tipi irrazionali decideranno sulla base di quanto denaro potranno subito guadagnare, di quanto sentono di meritare nella vita (talvolta molto poco), di quanto possono battere la fiacca sul lavoro o di quanta attenzione la posizione potrebbe portare su di loro. Ciò condurrà a delle carriere senza futuro.

In tutti i casi, il grado di consapevolezza fa la differenza. Le persone razionali riescono subito ad ammettere la loro tendenza irrazionale e il bisogno di essere vigili. D'altra parte, le persone irrazionali diventano molto emotive quando messe alla prova sulle radici emotive delle loro decisioni. Sono incapaci di introspezione e apprendimento. I loro errori li fanno stare sempre di più sulla difensiva.

È importante comprendere che la razionalità non è un mezzo per trascendere l'emozione. Lo stesso Pericle apprezzava l'azione audace e avventurosa. *Amava* lo spirito di Atena e l'ispirazione che trasmetteva. Voleva che gli ateniesi percepissero l'amore per la loro città e provassero empatia per i loro concittadini. Quello che lui immaginava era uno stato di equilibrio: una chiara comprensione del perché ci sentiamo in una determinata maniera, consapevoli dei nostri impulsi così da riuscire a pensare senza essere segretamente manipolati dalle nostre emozioni. Pericle voleva che l'energia proveniente dagli impulsi e dalle emozioni fosse al servizio del nostro sé pensante. Questa era la sua visione della razionalità, e il nostro ideale.

Fortunatamente, acquisire razionalità non è complicato. Richiede solo conoscere e mettere in pratica un processo in tre fasi. Per prima cosa, dobbiamo diventare consapevoli di quella che chiameremo *irrazionalità di basso livello*. Questa è la funzione dei continui stati d'animo e sentimenti che sperimentiamo in vita, sotto il livello di consapevolezza. Quando pianifichiamo o prendiamo delle decisioni, non siamo consapevoli di quanto profondamente questi stati d'animo e sentimenti influenzino il processo di ragionamento. Essi creano nel nostro pensiero dei pregiudizi così radicati dentro di noi che ne abbiamo prova in tutte le culture e in tutti i periodi storici. Questi pregiudizi, distorcendo la realtà, conducono a errori e a decisioni inefficaci che affliggono la nostra vita. Diventandone consapevoli, possiamo cominciare a controbilanciare i loro effetti.

Secondo, dobbiamo comprendere la natura di quella che chiameremo *irrazionalità di alto livello*. Questo succede quando le nostre emozioni si infiammano, di solito a causa di certe pressioni. Mentre pensiamo alla nostra rabbia, eccitazione, risentimento o sospetto, ciò si acuisce in uno stato reattivo: tutto quello che vediamo o sentiamo viene interpretato attraverso la lente di questa emozione. Diventiamo più sensibili e più inclini ad altre reazioni emotive. Impazienza e risentimento possono tradursi in rabbia e profonda sfiducia. Questi stati reattivi sono ciò che conduce le persone alla violenza, alle ossessioni maniacali, all'avidità incontrollata o al desiderio di controllare un'altra persona. Questa forma di irrazionalità è la fonte di problemi più acuti; crisi, conflitti e decisioni disastrose. Capire come questo tipo di irrazionalità funziona può permetterci di riconoscere lo stato reattivo

mentre accade e di ritirarcene prima di fare qualcosa che rimpiangeremo.

Terzo, dobbiamo mettere in atto alcune strategie ed esercizi che rafforzeranno la componente pensante del cervello e le darà più potere nell'eterna lotta con le nostre emozioni.

I tre passi successivi vi aiuteranno a iniziare il percorso verso la razionalità. Sarebbe saggio introdurli tutti e tre nel vostro studio e nella vostra pratica in fatto di natura umana.

Fase uno: riconoscere i pregiudizi

Le emozioni influenzano in continuazione i nostri ragionamenti e le nostre decisioni, sotto il livello della nostra consapevolezza. E l'emozione più comune di tutte è il desiderio di piacere e di evitare il dolore. I nostri pensieri ruotano quasi inevitabilmente attorno a questo desiderio; evitiamo di prendere in considerazione idee per noi sgradevoli o dolorose. Immaginiamo di essere in cerca della verità o di essere realistici, quando in realtà restiamo aggrappati a idee che ci liberano dalla tensione e placano il nostro ego, facendoci sentire superiori. Questo *principio di piacere nel pensiero* è la fonte di tutti i nostri pregiudizi mentali. Se credete di essere in qualche modo immuni a uno qualsiasi dei seguenti pregiudizi, è solo una manifestazione del principio di piacere in azione. Invece, la cosa migliore è cercare di capire in che modo essi continuano ad agire dentro di voi, così come imparare a identificare una tale irrazionalità negli altri.

Pregiudizio di conferma: guardo le prove e arrivo alle mie decisioni attraverso dei processi più o meno razionali.

Per sostenere un'idea e convincerci di esserci arrivati in modo razionale, andiamo in cerca di prove a supporto del nostro punto di vista. Cosa potrebbe esserci di più obiettivo o scientifico? Ma a causa del principio di piacere e del suo ascendente inconsapevole, riusciamo a trovare la prova a conferma di ciò a cui *vogliamo* credere. Questo meccanismo è conosciuto come *pregiudizio di conferma*.

Lo riscontriamo in particolare quando progettiamo un piano, una strategia, soprattutto se la posta in gioco è alta. Un piano è concepito per portare a un obiettivo positivo, desiderato. Se le persone considerassero le conseguenze positive e negative allo stesso modo, però, farebbero fatica a intraprendere qualsiasi azione. Perciò, inevitabilmente, virano verso informazioni che confermano il risultato positivo desiderato, lo scenario roseo, senza neppure rendersene conto. Vediamo questa situazione all'opera anche quando le persone chiedono un consiglio. Questa è la rovina della maggior parte dei consulenti. Alla fine, infatti, la gente vuole veder confermata da un esperto solo la bontà delle proprie idee e preferenze: interpreterà ciò che dite alla luce di ciò che vuole sentire; e se il vostro consiglio va contro i loro desideri, troveranno un modo per scartare la vostra opinione, la vostra cosiddetta competenza. Più la persona è potente, più è soggetta a questa forma di pregiudizio di conferma.

Quando si esaminano i pregiudizi di conferma a un livello più ampio, non si può non considerare quelle teorie che sembrano troppo belle per essere vere. Non mancano studi e statistiche tirati fuori dal cilindro per provarle; non sono difficili da trovare, una volta che si è convinti della giustezza del proprio

argomento. In rete è possibile trovare studi a sostegno di qualsiasi tesi, a favore o contro. In generale, non si dovrebbe mai accettare la validità di un'idea solo perché esiste una prova a suo supporto. Invece, esaminate le prove voi stessi alla fredda luce del giorno, con tutto lo scetticismo di cui siete capaci. Il vostro primo impulso dovrebbe essere quello di cercare la prova che smentisca le vostre convinzioni più preziose e quelle degli altri. Questa è vera scienza.

Pregiudizio di convinzione: credo con forza in questa idea. Deve essere vera.

Restiamo aggrappati a un'idea che segretamente ci soddisfa, ma nel profondo potremmo nutrire qualche dubbio circa la sua veridicità, e pertanto ci facciamo in quattro per convincerci, per credere in essa con grande veemenza e per contraddire a gran voce chiunque la metta in discussione. Ci chiediamo: come fa la nostra idea a non essere vera se sprigiona in noi così tanta energia in sua difesa? Questo pregiudizio si rivela persino più chiaramente nel nostro rapporto con i leader: se loro esprimono un'opinione con parole e gesti accalorati, metafore colorite e aneddoti divertenti, e una buona dose di convinzione, deve voler dire che hanno esaminato l'idea con attenzione e scrupolo. D'altra parte, quelli che nei loro discorsi considerano le sfumature, e i cui toni sono più esitanti, rivelano debolezza e insicurezza, quindi ci convinciamo che probabilmente mentono. Questo pregiudizio ci rende vulnerabili ai venditori e ai demagoghi che utilizzano artifici retorici basati sulla solidità delle proprie certezze come metodo per convincere e ingannare gli altri. Sanno che le persone sono affamate di intrattenimento, quindi ammantano le loro mezze verità di effetti drammatici.

Pregiudizio dell'aspetto: capisco le persone con cui ho a che fare; le vedo per quello che sono.

In realtà, vediamo le persone non per come sono, ma per come ci appaiono. E questi aspetti sono di solito fuorvianti. Per prima cosa, bisogna considerare che le persone si sono allenate a presentare, nelle situazioni sociali, la facciata più appropriata e che sarà giudicata positivamente. Sembrano a favore delle cause nobili, mostrandosi sempre solerti e coscienziosi. Noi però consideriamo queste maschere reali. Secondo, siamo inclini a farci raggirare dall'*effetto aureola*: quando vediamo certe qualità positive o negative in una persona (goffaggine sociale, intelligenza), è implicito che possegga altre qualità positive o negative in linea con le prime. Le persone di bell'aspetto sembrano di solito più affidabili, in particolare i politici. Se una persona ha successo, immaginiamo che possieda anche una morale, sia coscienziosa e meritevole della sua fortuna. Questo nasconde il fatto che molte persone che hanno fatto carriera ci sono riuscite attraverso azioni poco morali, che celano abilmente alla vista.

Il pregiudizio di gruppo: le mie idee sono mie; non do ascolto al gruppo; non sono un conformista.

Siamo animali sociali di natura. La sensazione di isolamento, di diversità dal gruppo, è deprimente e terrificante. Proviamo un enorme sollievo quando scopriamo altri che la pensano come noi. Infatti, siamo motivati ad accettare idee e opinioni perché ci danno questo sollievo. Essendo inconsapevoli di questa attrazione, ci convinciamo di essere arrivati a certe idee completamente da soli. Guardate le persone che sostengono un partito o un altro, una ideologia: prevale un'esplicita ortodossia o correttezza, senza che nessuno dica qualcosa o applichi una

pressione evidente. Se qualcuno è schierato a destra o a sinistra, la sua opinione seguirà quasi sempre la stessa direzione su decine di argomenti, come per magia, e tuttavia pochi ammetterebbero mai questa influenza sui loro modelli di pensiero.

Il pregiudizio di colpa: imparo dalla mia esperienza e dai miei errori.

Errori e fallimenti suscitano il bisogno di spiegare. Vogliamo imparare la lezione e non ripetere l'esperienza. Ma in realtà non ci piace guardare troppo da vicino ciò che abbiamo fatto; la nostra introspezione è limitata. La nostra reazione naturale è quella di dare la colpa agli altri, alle circostanze o a un momentaneo errore di valutazione. La ragione di questo pregiudizio risiede nel fatto che spesso è troppo doloroso prendere atto dei nostri errori, dal momento che così facendo si mette in discussione il nostro senso di superiorità. Punzecchiamo il nostro ego. Facciamo le cose senza convinzione, fingendo di riflettere sul nostro operato. Ma con il passare del tempo, il principio di piacere aumenta e noi dimentichiamo quale piccola parte di errore avevamo attribuito a noi stessi. Così desiderio ed emozione ci accecheranno di nuovo e noi ripeteremo esattamente lo stesso errore e attraverseremo il medesimo tiepido processo di recriminazione, seguito dalla medesima smemoratezza, fino alla morte. Se le persone imparassero davvero dall'esperienza, la quantità di errori andrebbe riducendosi complessivamente e tutti beneficeremmo di un graduale e progressivo miglioramento delle nostre condizioni lavorative e di vita.

Il pregiudizio di superiorità: io sono diverso; sono più razionale degli altri e anche più etico.

Pochi lo direbbero a delle persone durante una conversazione. Suona arrogante. Ma in numerosi studi e sondaggi d'opinione, alla richiesta di confrontare sé stessi agli altri, la gente di solito esprime una variazione di questo parere. È l'equivalente di un'illusione ottica: sembriamo non riuscire a vedere i nostri errori e irrazionalità, solo quelle degli altri. Quindi, per esempio, crederemo con facilità che coloro che appartengono all'altro partito politico non giungano alle loro opinioni sulla base di principi razionali, mentre quelli dalla nostra parte sì. Sul fronte etico, pochi di noi ammetteranno mai di aver fatto ricorso a inganno e manipolazione nel proprio lavoro o di essere stati abili e strategici nel loro avanzamento di carriera. Tutto ciò che abbiamo, o così pensiamo, viene dal talento naturale e dal duro lavoro. Con gli altri, invece, facciamo in fretta ad attribuire loro ogni genere di tattica machiavellica. Questo ci permette di giustificare qualsiasi cosa facciamo, poco importa il risultato.

Sentiamo un enorme richiamo a immaginarci razionali, rispettabili ed etici. Queste sono qualità molto pubblicizzate da un punto di vista culturale. Mostrare segni contrari significa rischiare una grande disapprovazione. Se tutto ciò fosse vero, se la gente fosse razionale e moralmente superiore, il mondo sarebbe pervaso da pace e bontà. Tuttavia, conosciamo la realtà e così alcune persone, forse tutti noi, stanno solo ingannando sé stesse. La razionalità e le qualità etiche devono essere raggiunte con sforzi e consapevolezza. Non si acquisiscono naturalmente. Emergono tramite un processo di maturazione.

Fase due: fare attenzione ai fattori esacerbanti

Le emozioni di basso livello influenzano in continuazione il nostro pensiero e traggono origine dai nostri impulsi: per esempio, dal desiderio di piacere e da pensieri rassicuranti. L'emozione di alto livello, tuttavia, si presenta in determinati momenti, raggiunge un'intensità esplosiva e viene di solito scatenata da qualcosa di esterno: una persona che ci fa innervosire o delle circostanze particolari. Il livello di eccitazione è maggiore e la nostra attenzione completamente catturata. Più pensiamo all'emozione, più forte questa diventa, cosa che ci induce a concentrarci su di essa ancora di più, e così via. La nostra mente s'immerge in questa emozione e tutto ci ricorda la nostra rabbia o eccitazione. Diventiamo reattivi. Essendo incapaci di sopportare la tensione che questo produce, l'emozione di alto livello normalmente culmina in un'azione precipitosa con conseguenze disastrose. Nel mezzo di un attacco simile ci sentiamo posseduti, come se un secondo sé limbico avesse preso il sopravvento.

La cosa migliore è essere consapevoli di questi fattori così da fermare questa visuale limitata della mente e impedire un'azione liberatoria che arriverete a rimpiangere per sempre. Dovreste anche essere consapevoli dell'irrazionalità di alto livello degli altri, per evitare di intralciare il loro percorso o per aiutarli a tornare alla realtà.

Elementi scatenanti della prima infanzia

Nella prima infanzia eravamo al picco della nostra sensibilità vulnerabilità. Il rapporto con i nostri genitori ha avuto su di noi un impatto tanto maggiore quanto più torniamo indietro nel tempo. Si potrebbe dire lo stesso di qualsiasi esperienza forte e precoce. Queste vulnerabilità e ferite rimangono sepolte

profondamente nella nostra mente. Qualche volta cerchiamo di reprimere il ricordo di questi effetti, se capita che siano negativi – grandi paure o umiliazioni. Talvolta, tuttavia, sono associati a emozioni positive, esperienze di amore e attenzione che desideriamo continuamente rivivere. In seguito, una persona o un evento scateneranno un ricordo di questa esperienza positiva o negativa, e con esso un rilascio di potenti ormoni o sostanze chimiche associate al ricordo.

Prendiamo, per esempio, un giovane che ha avuto una madre distante e narcisista. Da neonato o da bambino, ha interpretato la sua freddezza come un abbandono, ed essere abbandonato deve significare che, in qualche modo, non era degno del suo amore. Oppure, in modo analogo, un nuovo fratello sulla scena ha fatto sì che sua madre gli dedicasse minor attenzione, cosa che ha vissuto, ugualmente, come un abbandono. In seguito, in una relazione, una donna potrebbe esprimere disapprovazione per una sua caratteristica o azione, come avviene normalmente in un rapporto sano. Questo provocherà la scintilla: il fatto che lei stia notando i suoi difetti lo porta a immaginare che il suo abbandono sia imminente. Il giovane prova quindi un forte impeto emotivo, un senso di tradimento. Non vede la fonte di questa angoscia, poiché è al di là del suo controllo. Reagisce in maniera sproporzionata, accusa, si isola, e il tutto conduce proprio a quello che temeva: l'abbandono. La sua reazione avviene però contro un riflesso della mente, non nei confronti della realtà. Questo è l'apice dell'irrazionalità.

Il modo per riconoscere questo atteggiamento in voi stessi e negli altri consiste nel prendere nota di un comportamento che, all'improvviso, diventa infantile per la sua intensità e, in apparenza, fuori dal normale. Può riguardare qualsiasi emozione chiave. Potrebbe trattarsi della paura: di perdere il

controllo, di fallire. In questo caso, reagiamo allontanandoci dalla situazione e dalla presenza altrui, come un bambino che si raggomitola su sé stesso. Una malattia improvvisa, provocata dall'intensa paura, ci costringerà opportunamente a dover lasciare la scena. Potrebbe anche essere l'amore: la ricerca disperata di ricreare nel presente una stretta relazione parentale o fraterna, innescata da qualcuno che ci ricorda in modo vago una figura autoritaria della prima infanzia che ci ha deluso o tradito, di solito il padre. Ciò dà spesso origine a un improvviso atteggiamento di ribellione.

In questo caso, il grande pericolo è che, interpretando male il presente e reagendo a qualcosa del passato, creiamo conflitto, delusioni e sfiducia che non fanno altro che approfondire la ferita. In un certo senso, siamo programmati per ripetere nel presente le esperienze dell'infanzia. La nostra unica difesa è la consapevolezza di ciò che sta accadendo. Possiamo riconoscere un elemento scatenante abituandoci a riconoscere emozioni, insolitamente primitive, più incontrollabili del normale. Esse provocano lacrime, profonda depressione o eccessiva speranza. Le persone sotto l'influsso di queste emozioni avranno spesso un tono di voce e un linguaggio del corpo molto diverso, come se stessero rivivendo fisicamente un momento della loro vita passata. Nel bel mezzo di un tale attacco, dobbiamo lottare per distaccarci e analizzare la possibile fonte – la ferita della nostra prima infanzia – e gli schemi in cui ci ha bloccato. Questa profonda comprensione di noi stessi e delle nostre vulnerabilità è un decisivo passo avanti per diventare razionali.

Perdite e guadagni improvvisi

Una vittoria o un successo improvviso possono essere molto pericolosi. Da un punto di vista neurologico, vengono rilasciate

nel cervello delle sostanze chimiche che danno origine a una potente scossa di eccitazione ed energia, le quali portano al desiderio di ripetere l'esperienza. Può essere l'inizio di un qualunque tipo di dipendenza e comportamento maniacale. Inoltre, quando i guadagni arrivano in fretta, tendiamo a perdere di vista il principio di base secondo cui il vero successo, per poter durare a lungo, deve nascere dal duro lavoro. Non prendiamo in considerazione il ruolo che la fortuna gioca in simili guadagni improvvisi. Proviamo più e più volte a ricatturare quell'euforia derivante dall'aver vinto così tanto denaro o attenzione. Acquisiamo sentimenti di grandiosità. Facciamo particolare resistenza nei confronti di chiunque tenti di ammonirci – diciamo a noi stessi che non capiscono. Dato che questa situazione non è sostenibile, sperimentiamo un'inevitabile caduta, tanto più dolorosa, che porterà alla parte depressiva del ciclo. Anche se i giocatori d'azzardo sono i più inclini a simili meccanismi mentali, questo discorso si applica in ugual modo agli uomini d'affari e alle persone che salgono all'improvviso alla ribalta mediatica.

Parallelamente perdite inattese o una sequenza di sconfitte provocano delle reazioni irrazionali. Ci convinciamo di essere maledetti dalla sfortuna e che la situazione non cambierà mai. Diventiamo timorosi ed esitanti, il che condurrà a ulteriori errori o fallimenti. Nello sport, questo può portare a ciò che è conosciuto come *choking*, in quanto le sconfitte e i fallimenti precedenti pesano sulla mente e la rendono più rigida.

Qui la soluzione è semplice: ogni volta che si sperimentano delle perdite o dei guadagni insoliti, quello è esattamente il momento in cui fare un passo indietro e controbilanciarli con un po' di necessario pessimismo od ottimismo. Diffidate di un

successo o di attenzione inaspettata: non si reggono su basi durature e creano dipendenza. E la caduta è sempre pericolosa.

Pressione crescente

Le persone che vi circondano di solito appaiono sane di mente e in grado di controllare la loro vita. Ma mettetele in circostanze stressanti, in uno stato di forte pressione, e vedrete una realtà diversa: la fredda maschera dell'autocontrollo cade. All'improvviso scattano per la rabbia, rivelando una vena paranoica, e diventano ipersensibili e spesso meschini. Sotto stress o una qualsiasi minaccia, le parti più primitive del cervello si svegliano e vengono coinvolte, sopraffacendo i poteri di ragionamento delle persone. Anzi, stress o tensione possono rivelare difetti in individui che li hanno attentamente nascosti alla vista. Spesso è saggio osservare la gente in momenti simili, proprio come metodo per giudicare il loro vero carattere.

Ogni volta che notate un aumento di pressione e dei livelli di stress nella vostra vita, dovete osservarvi con cura. Monitorate qualsiasi segnale di insolita fragilità o sensibilità, sospetti improvvisi, paure sproporzionate alle circostanze. Esaminatevi con il maggior distacco possibile, ritagliandovi tempo e spazio per stare soli. Avete bisogno di prospettiva. Non pensate mai di essere in grado di sopportare lo stress crescente senza perdite emotive. Non è possibile. Ma attraverso l'autoconsapevolezza e la riflessione potete evitare di prendere decisioni di cui vi pentirete.

Individui che infiammano

Nel mondo ci sono persone che, per natura, tendono a provocare emozioni potenti in quasi tutti quelli che incontrano. Queste emozioni vanno dall'amore all'odio, dalla fiducia alla diffidenza.

Alcuni esempi storici includono Re Davide nella Bibbia, Alcibiade nell'antica Grecia, Giulio Cesare nell'antica Roma, Georges Danton durante la Rivoluzione francese e Bill Clinton. Queste tipologie di persone hanno un certo carisma: hanno l'abilità di esprimere in modo eloquente le emozioni che provano, il che inevitabilmente suscita emozioni analoghe negli altri. Ma alcuni di loro possono essere parecchio narcisisti; essi proiettano il loro dramma interno e i loro guai verso l'esterno, trascinando altre persone nel tumulto che creano. Ciò conduce a profondi sentimenti di attrazione in alcuni e di repulsione in altri.

La cosa migliore sta nel riconoscere questi agitatori dal modo in cui influenzano gli altri, non solo voi stessi. Nessuno riesce a restare loro indifferente. Le persone si trovano incapaci di ragionare o di mantenere una qualsiasi distanza in loro presenza. Vi fanno pensare a loro in continuazione quando non sono presenti. Hanno una qualità ossessiva e possono condurvi ad azioni estreme in qualità di devoti follower oppure nemici inveterati. In entrambi i casi – attrazione e repulsione – tenderete a essere irrazionali e avrete il disperato bisogno di prendere le distanze. Una buona strategia da utilizzare è quella di vedere attraverso la facciata che proiettano. Inevitabilmente, essi cercano di proiettare un'immagine esagerata, una qualità mitica e intimidatoria; ma in realtà sono fin troppo umani, con le stesse insicurezze e debolezze che tutti possediamo. Cercate di riconoscere questi tratti e di smitizzarli.

L'effetto di gruppo

Questa è la versione avanzata del pregiudizio di gruppo: quando ci troviamo in un gruppo di dimensioni abbastanza ampie, diventiamo diversi. Osservate voi stessi e gli altri a un evento

sportivo, un concerto, un raduno religioso o politico. È impossibile che non vi sentiate coinvolti dalle emozioni collettive: il cuore vi batte più in fretta; lacrime di gioia o tristezza scendono più facilmente. Essere in gruppo non incoraggia il ragionamento indipendente, quanto piuttosto un intenso desiderio di appartenenza. Questo può accadere anche in un ambiente lavorativo, in particolare se il leader gioca con le emozioni delle persone per stimolare desideri competitivi e aggressivi o crea una dinamica «noi contro di loro». L'effetto di gruppo non richiede necessariamente la presenza di altri. Può avvenire in maniera virale, mentre una certa opinione si diffonde sui social media e ci infetta con il desiderio di condividere quel punto di vista – di solito qualcosa di forte, come l'indignazione.

La stimolazione delle emozioni di gruppo mostra un aspetto positivo esaltante. Si tratta del modo in cui possiamo essere mobilitati per fare qualcosa per il bene comune. Ma, se notate, l'appello è rivolto a emozioni più diaboliche, come l'odio verso l'altro, il patriottismo rabbioso, l'aggressività o visioni del mondo radicali, contro cui vi dovete immunizzare analizzando la potente attrazione che operano su di voi. Spesso la cosa migliore è evitare il contesto di gruppo al fine di mantenere le proprie capacità di ragionamento, oppure unirsi a queste dinamiche con il massimo dello scetticismo.

Siate consapevoli dei demagoghi che sfruttano l'effetto di gruppo e stimolano gli scoppi di irrazionalità. Inevitabilmente, essi fanno ricorso a certi espedienti. In un contesto di gruppo, immaginano di scaldare la folla, parlando di idee e valori condivisi da tutti, creando una piacevole sensazione di concordia. Fanno affidamento su parole vaghe ma cariche di qualità emotiva come *giustizia*, *verità* o *patriottismo*. Citano

obiettivi nobili e astratti invece di risolvere problemi specifici con azioni concrete.

I demagoghi in politica o i media cercano di provocare un continuo senso di panico, urgenza e indignazione. Devono tenere alti i livelli emozionali. La vostra difesa è semplice: prendete in considerazione i vostri poteri di ragionamento, la vostra abilità di pensare da soli, il vostro dono più prezioso. Mostrate fastidio per qualsiasi tipo di intrusione altrui nella vostra mente indipendente. Quando sentite di essere in presenza di un demagogo, siate doppiamente cauti e analitici.

Un'ultima parola sull'irrazionale nella natura umana: non pensiate che le tipologie più estreme di irrazionalità siano state in qualche modo superate da progresso e illuminazione. Nel corso della Storia assistiamo a continui cicli di crescita e caduta dei livelli di irrazionalità. La grande età dell'oro di Pericle, con i suoi filosofi e i suoi primi moti di spirito scientifico, fu seguita da un'età di superstizione, culti e intolleranza. Accadde la stessa cosa dopo il Rinascimento italiano. Che questo ciclo sia destinato a ripetersi ancora e ancora fa parte della natura umana.

L'irrazionale semplicemente cambia aspetto e moda. Potremmo anche non avere più delle vere e proprie caccie alle streghe, ma nel ventesimo secolo, non molto tempo fa, abbiamo assistito ai processi farsa di Stalin, alle udienze di McCarthy nel Senato degli Stati Uniti, e alle persecuzioni di massa durante la Rivoluzione culturale cinese. Continuano a nascere culti diversi, inclusi i culti della personalità e la feticizzazione delle celebrità. La tecnologia ora ispira fervore religioso. La gente ha un disperato bisogno di credere in qualcosa e la cercherà ovunque. I sondaggi hanno rivelato che, nel ventunesimo secolo, sono

sempre di più le persone che credono in fantasmi, spiriti e angeli.

Finché ci saranno esseri umani, l'irrazionale troverà voci e mezzi per diffondersi. La razionalità è qualcosa che deve essere acquisita dagli individui, non dai movimenti di massa o dal progresso tecnologico. Sentirsi superiori e al di sopra di questo è un segnale sicuro che l'irrazionalità è al lavoro.

Fase tre: strategie per far emergere il sé razionale

Malgrado le nostre pronunciate tendenze irrazionali, due fattori dovrebbero darci speranza. Il primo e più importante è l'esistenza, nel corso della Storia e in tutte le culture, di persone di elevata razionalità, coloro i quali hanno reso possibile il progresso. Rappresentano gli ideali a cui dobbiamo tutti ambire. Queste includono Pericle, il sovrano Ashoka nell'antica India, Marco Aurelio nell'antica Roma, Marguerite de Valois nella Francia medievale, Leonardo da Vinci, Charles Darwin, Abraham Lincoln, lo scrittore Anton Čechov, l'antropologa Margaret Mead e l'uomo d'affari Warren Buffett, per citarne solo alcune. Tutte queste tipologie di persone hanno in comune certe qualità: una valutazione realistica di sé stessi e delle proprie debolezze; una dedizione alla verità e alla realtà; un atteggiamento tollerante verso la gente; e l'abilità di raggiungere obiettivi da loro stabiliti.

Il secondo fattore è rappresentato dal fatto che quasi tutti noi, a un certo punto delle nostre vite, abbiamo sperimentato momenti di maggiore razionalità. Questo spesso si accompagna a ciò che chiameremo la *mentalità del creatore*: abbiamo un progetto da portare a termine, magari con una scadenza; le uniche emozioni che possiamo permetterci sono eccitazione ed

energia. Altre emozioni rendono praticamente impossibile concentrarsi; poiché dobbiamo ottenere dei risultati, diventiamo estremamente pratici. Ci focalizziamo sul lavoro – la nostra mente è calma, l'ego non si intromette. Se le persone cercano di interromperci o di contagiarci con le emozioni, ne siamo infastiditi. Questi momenti – fugaci come poche ore o settimane – rivelano il sé razionale in attesa di uscire. Richiede solo un po' di consapevolezza e pratica.

Le seguenti strategie sono ideate per aiutarvi a far emergere il Pericle o la Atena dentro di voi:

Conoscere a fondo sé stessi. Il sé emotivo prospera sull'ignoranza. Nell'istante in cui siete consapevoli di come agisce e vi domina, esso perde presa su di voi e può essere imbrigliato. Pertanto, il primo passo verso il razionale è sempre interiore. Volete cogliere il vostro sé emotivo in azione. A questo scopo, dovrete riflettere su come agite sotto stress. Quali particolari debolezze emergono in quei momenti – il desiderio di piacere, di prevaricare o controllare, profondi livelli di sfiducia? Analizzate le vostre decisioni, specialmente quelle inefficaci: riuscite a vedere uno schema, un'insicurezza di fondo che le stimola? Esaminate le vostre forze, ciò che vi rende diversi dalle altre persone; questo vi aiuterà a fissare obiettivi compatibili con i vostri interessi a lungo termine e in linea con le vostre capacità. Conoscendo e apprezzando quello che vi rende diversi, riuscirete anche a resistere all'attrazione del pregiudizio di gruppo e al suo effetto.

Esaminate le vostre emozioni fino alla radice. Siete arrabbiati. Lasciate che il sentimento si plachi da dentro, e rifletteteci sopra. È stato scatenato da qualcosa di apparentemente irrilevante o meschino? Questo è il segno lampante che alla base della vostra ira c'è qualcosa o qualcuno. O forse all'origine c'è

un'emozione più scomoda, come l'invidia o la paranoia. Dovrete affrontarla a viso aperto: scavate sotto i punti di innesco per capire da dove sono partiti. A tale scopo, potrebbe essere utile tenere un diario nel quale annotare le vostre autovalutazioni con spietata obiettività. In questo caso, il vostro più grande pericolo è il vostro ego e il modo in cui vi fa inconsciamente conservare delle illusioni su voi stessi. Sul momento possono essere rassicuranti, ma nel lungo periodo vi fanno stare sulla difensiva e vi rendono incapaci di imparare o progredire. Trovate una posizione neutrale da cui poter osservare le vostre azioni, con un po' di distacco e persino di umorismo. Presto tutto ciò diventerà una seconda natura e, quando il sé emotivo si manifesterà all'improvviso in qualche situazione, ne sarete consapevoli e sarete in grado di fare un passo indietro e di ritrovare quella posizione neutrale.

Aumentate il vostro tempo di reazione. Questa capacità si acquista con la pratica e la ripetizione. Quando un evento o un'interazione richiede una risposta, dovete esercitarvi per fare un passo indietro. Questo potrebbe significare spostarsi fisicamente in un posto in cui potete stare soli senza la pressione di dover rispondere subito. Oppure potrebbe significare scrivere quella email rabbiosa ma non inviarla. Ci dormite su per un paio di giorni. Non fate telefonate né comunicate mentre provate una qualche emozione improvvisa, in particolare il risentimento. Se vi trovate ad avere fretta di impegnarvi con qualcuno, di assumere o di essere assunti da loro, fate un passo indietro e concedetevi un giorno. Raffreddate le emozioni. Più tempo potete prendervi, meglio sarà, perché la prospettiva si forma con il tempo. Consideratelo come un allenamento alla resistenza: più a lungo riuscirete a resistere a

reagire, più spazio mentale avrete per una vera e propria riflessione, e più forte diventerà la vostra mente.

Accettate le persone come fatti. Le interazioni con gli altri sono la più grande fonte di tumulto emotivo, ma non deve essere per forza così. Il problema è che continuiamo a giudicare le persone, desiderando che siano qualcosa che non sono. Vogliamo cambiarle. Vogliamo che pensino e agiscano in un certo modo, il più delle volte nel modo in cui pensiamo e agiamo noi. E dato che ciò non è possibile, perché siamo tutti diversi, siamo sempre frustrati e turbati. Invece, impariamo a vedere le persone come dei fenomeni, neutre come le comete o le piante. Semplicemente, esistono. Ne esistono di ogni tipo, rendendo la vita ricca e interessante. Lavorate con quello che vi danno invece di fare resistenza e cercare di cambiarle. Rendete la comprensione delle persone un gioco divertente, la risoluzione di un puzzle. Fa tutto parte della commedia umana. Sì, le persone sono irrazionali, ma lo siete anche voi. Fate sì che l'accettazione della natura umana sia la più radicale possibile. Questo vi calmerà e vi aiuterà a osservare le persone con più distacco, comprendendole a un livello più profondo. Smetterete di proiettare le vostre emozioni su di loro. Tutto ciò vi darà un maggior equilibrio e più pacatezza, più forza mentale per pensare.

È certamente difficile farlo con i tipi da incubo che incrociano il nostro percorso: i narcisisti scatenati, i passivo-aggressivi e altri incendiari di vario genere. Questi individui rimarranno una sfida continua per la nostra razionalità. Prendete, come modello, lo scrittore russo Anton Čechov, una delle persone più accanitamente razionali che siano mai esistite: la sua famiglia era numerosa e povera, e suo padre, un alcolista, picchiava senza pietà tutti i figli, incluso il giovane Anton. Čechov divenne

medico e cominciò a scrivere come occupazione secondaria. Applicò la sua formazione all'animale umano, con l'obiettivo di capire che cosa ci rende così irrazionali, infelici e pericolosi. Nelle sue storie e nelle sue opere teatrali trovò molto terapeutico entrare nei personaggi e dare un senso anche agli individui peggiori. In questo modo, riuscì a perdonare chiunque, persino suo padre. In questi casi il suo approccio era quello di immaginare che ogni persona, a prescindere da quanto contorta, avesse un motivo per come era diventata, una logica che per lei aveva senso; a modo suo, si stava impegnando per la propria realizzazione, ma in maniera irrazionale. Facendo un passo indietro e immaginando le loro storie dall'interno, Čechov demitizzò i bruti e gli aggressori; li ridusse a dimensioni umane. Non suscitavano più odio, ma pietà. Dovete pensare più come uno scrittore nell'avvicinarvi alle persone con cui avete a che fare, persino quelle della peggior specie.

Cercate l'equilibrio ottimale tra pensiero ed emozione. Non possiamo separare le emozioni dal pensiero, sono del tutto intrecciati. Ma esiste giocoforza un fattore dominante: alcune persone sono più chiaramente controllate dalle emozioni rispetto ad altre. Quello che stiamo cercando sono il giusto rapporto ed equilibrio, quelli che portano all'azione più efficace. Gli antichi greci avevano la metafora adatta per questo: il cavaliere e il cavallo.

Il cavallo è la nostra natura emotiva che ci stimola a muoverci. Questo cavallo ha energia e forza straordinarie, ma senza un cavaliere non può essere guidato; è selvaggio, vittima di predatori e si mette sempre nei guai. Il cavaliere è il nostro sé pensante. Attraverso addestramento e pratica, tiene le redini e guida il cavallo, trasformando questa potente energia animale in qualcosa di produttivo. L'uno senza l'altro è inutile. Senza

cavaliere, non c'è movimento controllato né scopo. Senza cavallo, non c'è energia né potenza. Nella maggior parte delle persone, il cavallo domina e il cavaliere è debole. In altre, il cavaliere è troppo forte, tiene le redini troppo strette e ha paura di lasciar andare ogni tanto l'animale al galoppo. Il cavallo e il cavaliere devono lavorare insieme. Ciò significa valutare le nostre azioni in anticipo; prima di prendere una decisione, dedichiamo tutto il tempo necessario per riflettere sulla situazione. Ma una volta deciso che cosa fare, allentiamo le redini ed entriamo in azione con coraggio e spirito di avventura. Invece di essere schiavi di questa energia, incanaliamola. Questa è l'essenza della razionalità.

Come esempio di questo ideale in azione, cerchiamo di mantenere un perfetto equilibrio tra scetticismo (cavaliere) e curiosità (cavallo). In questa modalità, siete scettici nei confronti del vostro entusiasmo e di quello degli altri. Non prendete per buone le spiegazioni delle persone e la loro applicazione delle «prove». Guardate ai risultati delle loro azioni, non a quello che dicono delle loro motivazioni. Ma se vi spingete troppo oltre, la vostra mente si chiuderà alle idee folli, alle congetture eccitanti, alla curiosità stessa. Volete mantenere l'elasticità di spirito che avevate da bambini, interessati a tutto, mentre conservate il bisogno testardo di verificare ed esaminare da soli ogni idea e convinzione. I due elementi possono dunque coesistere. È un equilibrio che tutti i geni possiedono.

Amate l'irrazionale. È importante non vedere il percorso verso la razionalità come qualcosa di doloroso e ascetico. Anzi, essa porta con sé dei poteri immensamente soddisfacenti e piacevoli, molto più profondi dei piaceri più frenetici che il mondo tende a offrirci. Lo avete provato nella vostra vita quando siete stati assorbiti da un progetto, il tempo che passava e voi che

sperimentavate occasionali scoppi di eccitazione mentre facevate delle scoperte o dei progressi nel vostro lavoro. Ci sono anche altri piaceri: essere in grado di controllare il sé emotivo porta chiarezza e calma totali. In questo stato d'animo vi sentite meno consumati da conflitti e considerazioni insignificanti. Le vostre azioni sono più efficaci, il che provoca a sua volta un minor tumulto. Avrete l'immensa soddisfazione di dominare voi stessi in maniera profonda. Avrete un maggior spazio mentale per essere creativi. Vi sentirete più padroni della situazione.

Sapendo tutto ciò, diventerà più semplice motivarsi a sviluppare questa capacità. In tal senso, state seguendo il percorso di Pericle stesso. Questi immaginava che la dea Atena incarnasse tutti i poteri pratici della razionalità. Adorava e amava questa dea sopra tutte le altre. Potremmo anche non venerare più la dea come divinità, ma possiamo apprezzare a livello profondo tutti coloro che promuovono la razionalità nel nostro mondo, e possiamo cercare di interiorizzare il più possibile il loro potere.

> «Fidati del tuo sentimento!» – Ma i sentimenti non sono niente di ultimo, di originario, dietro i sentimenti ci sono giudizi e valutazioni, che ci sono tramandati nella forma di sentimenti (inclinazioni, avversioni). L'ispirazione che viene dal sentimento è la nipote di un giudizio – e spesso di un giudizio falso! – e in ogni caso non del tuo proprio! Fidarsi del proprio sentimento – ciò vuol dire obbedire al proprio nonno e alla propria nonna e ai loro progenitori più che agli dèi che sono in noi: alla nostra ragione e alla nostra esperienza.
>
> (Friedrich Nietzsche)

2
TRASFORMARE L'AMOR PROPRIO IN EMPATIA

La legge del narcisismo

Tutti noi possediamo in natura lo strumento più straordinario per entrare in contatto con le persone e ottenere un potere sociale: l'empatia. Quando coltivata e usata in modo appropriato, essa può permetterci di leggere lo stato d'animo e la mente degli altri, dandoci il potere di prevedere le azioni delle persone e abbassare con delicatezza la loro resistenza. Questo strumento, tuttavia, viene smussato dal nostro solito egocentrismo. Siamo tutti narcisisti, alcuni più degli altri. La nostra missione nella vita è scendere a patti con questo amor proprio e imparare a dirigere la nostra sensibilità all'esterno, verso gli altri, invece che all'interno. Allo stesso tempo, dobbiamo riconoscere i narcisisti tossici in mezzo a noi prima di restare invischiati nei loro drammi e avvelenati dalla loro invidia.

Lo spettro narcisistico

Fin dalla nascita, noi umani avvertiamo uno sconfinato bisogno di attenzione. Siamo animali sociali fino al midollo. La nostra sopravvivenza e felicità dipendono dai legami che formiamo con gli altri. Se le persone non ci prestano attenzione, non possiamo entrare in contatto con loro a nessun livello. In parte è qualcosa di puramente fisico: dobbiamo avere delle persone che ci guardano per sentirci vivi. Come possono testimoniare coloro che hanno attraversato lunghi periodi di isolamento, senza contatto visivo iniziamo a dubitare della nostra esistenza e a cadere in una profonda depressione. Ma questo bisogno è anche profondamente psicologico: attraverso la qualità dell'attenzione che riceviamo dagli altri, ci sentiamo riconosciuti e apprezzati per quello che siamo. Da ciò dipende la nostra autostima. Poiché questo è così importante per l'animale umano, le persone saranno disposte quasi a tutto per ottenere attenzione, incluso commettere un crimine o tentare il suicidio. Guardate dietro a quasi qualsiasi azione e vedrete che è questo bisogno la sua motivazione primaria.

Nel tentativo di soddisfare la nostra fame di attenzione, tuttavia, ci troviamo davanti a un problema inevitabile: non ce n'è abbastanza per tutti. In famiglia, dobbiamo competere con i nostri fratelli o sorelle; a scuola, con i compagni di classe; al lavoro, con i colleghi. I momenti in cui ci sentiamo riconosciuti e apprezzati sono fugaci. Le persone possono essere perlopiù indifferenti al nostro destino, in quanto devono affrontare i lori problemi. Ce ne sono alcune addirittura del tutto ostili e irrispettose nei nostri confronti. Come gestiamo questi momenti in cui ci sentiamo psicologicamente soli o persino

abbandonati? Possiamo raddoppiare i nostri sforzi per ricevere attenzione e considerazione, ma questo può esaurire la nostra energia e spesso produrre l'effetto opposto: le persone che si sforzano troppo sembrano disperate e respingono, anziché attirarla, l'attenzione che desiderano. Non possiamo contare sugli altri per ottenere un'approvazione continua, e tuttavia la desideriamo ardentemente.

Trovandosi di fronte a questo dilemma sin dalla prima infanzia, la maggior parte di noi s'inventa una soluzione che funziona piuttosto bene: ci creiamo un sé, un'immagine di noi stessi che ci conforta e ci fa sentire convalidati *dall'interno*. Questo sé è costituito dai nostri gusti, dalle nostre opinioni, dal modo in cui guardiamo il mondo, da ciò a cui attribuiamo un valore. Nel costruire questa immagine, tendiamo ad accentuare le nostre qualità positive e a dare una spiegazione ai nostri difetti. Non possiamo spingerci troppo in là in questo, perché se la nostra immagine interiore è troppo diversa dalla realtà, altre persone ci faranno notare la discrepanza e dubiteremo di noi stessi. Ma se questo lavoro è fatto bene, alla fine avremo un sé che saremo in grado di amare e apprezzare. La nostra energia si rivolge verso l'interno. Diventiamo *noi* il centro della nostra attenzione. Quando sperimentiamo quegli inevitabili momenti in cui ci sentiamo soli o non considerati, possiamo ritirarci in questo sé e trarne conforto. Se abbiamo dei momenti di dubbio e depressione, il nostro amor proprio ci solleva, ci fa sentire meritevoli e persino superiori agli altri. Questa immagine di sé funziona da termostato, aiutandoci a regolare i nostri dubbi e le nostre insicurezze. Non siamo più completamente dipendenti dagli altri per avere attenzione e riconoscimento: abbiamo *autostima*.

Questa idea potrebbe apparire strana. Di solito diamo per scontata questa nostra rappresentazione interna, come l'aria che respiriamo. Essa opera perlopiù a livello inconscio. Non sentiamo né vediamo il termostato mentre è in funzione. Il miglior modo per visualizzare davvero questa dinamica è osservare quelli che mancano di un senso di sé coerente, le persone che generalmente chiamiamo *narcisisti profondi*.

Nella costruzione di un sé a cui possiamo aggrapparci e amare, il momento fondamentale avviene tra i due e i cinque anni. Man mano che ci separiamo lentamente da nostra madre, ci troviamo di fronte a un mondo nel quale non siamo in grado di ottenere una soddisfazione immediata. Diventiamo inoltre consapevoli che siamo soli e tuttavia dipendiamo dai nostri genitori per la sopravvivenza. La nostra risposta consiste nell'identificarci con le qualità migliori dei nostri genitori: la loro forza, la loro abilità di darci sollievo; e nel farle nostre. Se i nostri genitori c'incoraggiano nei nostri primi sforzi d'indipendenza, se legittimano il nostro bisogno di sentirci forti e riconoscono le nostre qualità uniche, allora la nostra immagine di sé si radica e possiamo lentamente costruirci sopra.

I narcisisti profondi, al contrario, subiscono una brusca frattura in questo sviluppo precoce e così non smettono mai di costruire un'impressione di sé coerente e realistica. Le loro madri (o padri) potrebbero essere loro stessi dei profondi narcisisti, troppo egocentrici per riconoscere il figlio, per incoraggiare i suoi primi sforzi di indipendenza. Oppure i genitori potrebbero essere degli "invischiati", cioè troppo coinvolti nella vita del bambino, e finire col soffocare il figlio di attenzioni, isolandolo dagli altri e utilizzando vicariamente il suo avanzamento come mezzo per validare la propria

autostima, senza dare quindi al bambino lo spazio per affermarsi. Nel contesto di quasi tutti i narcisisti profondi troviamo o un abbandono o un coinvolgimento eccessivo. Il risultato è che non hanno un sé in cui ritirarsi, non hanno una base di autostima, e sono completamente dipendenti dall'attenzione che riescono a ricevere dagli altri per sentirsi vivi e meritevoli.

Durante l'infanzia, se questi narcisisti sono estroversi, riescono ad agire ragionevolmente bene, e persino a prosperare. Diventano degli esperti nell'attirare e monopolizzare l'attenzione. Possono apparire vivaci ed eccitanti. Nei bambini, qualità simili possono sembrare un segno di futuro successo sociale. Ma, sotto la superficie, essi appaiono pericolosamente dipendenti da quelle dosi di attenzione che a loro volta ricercano per sentirsi completi e di valore. Se sono introversi, si ritireranno in una vita di fantasia, immaginando un sé superiore a quello degli altri. Poiché da questi ultimi non otterranno una validazione di questa immagine di sé perché troppo irrealistica, anche loro avranno dei momenti di grande dubbio e persino di disprezzo di sé. In altre parole, o si sentono dio o un verme. Mancando di un nucleo di coerenza, potrebbero immaginare di essere chiunque, e perciò le loro fantasie continueranno a modificarsi provando nuove personalità.

L'incubo per i narcisisti profondi arriva in generale tra i venti e i trent'anni, quando diventa chiaro che non sono riusciti a sviluppare quel termostato interno, un senso coeso di sé da amare e da cui dipendere. Gli estroversi, che devono costantemente attirare l'attenzione per sentirsi vivi e apprezzati, diventano più drammatici, più esibizionisti e grandiosi. Questo può divenire stancante e persino patetico. Devono cambiare amici e scenario in modo da avere sempre un

nuovo pubblico. Gli introversi cadono più a fondo in una fantasia di sé: essendo socialmente goffi eppure irradiando superiorità, tendono ad alienare le persone, aumentando il loro pericoloso isolamento. In entrambi i casi, droghe e alcool o qualsiasi altra forma di dipendenza può diventare una stampella necessaria per dar loro sollievo negli inevitabili momenti di dubbio o depressione.

È possibile riconoscere i narcisisti profondi dai seguenti modelli di comportamento: se vengono insultati o messi in discussione, non hanno difese, nulla di interno che li conforti o legittimi il loro valore. In genere reagiscono con grande rabbia, assetati di vendetta, pieni di senso di rettitudine. Questo è l'unico modo in cui sanno placare le loro insicurezze. In queste battaglie si comporteranno da vittime ferite, confondendo gli altri e persino suscitando compassione. Sono permalosi e ipersensibili. Prendono quasi tutto sul personale. Possono diventare molto paranoici e vedere nemici in tutte le direzioni. Potete notare uno sguardo impaziente o distante sul loro viso ogni volta che parlate di qualcosa che, in qualche modo, non li coinvolge direttamente; riportano subito la conversazione su di loro, con qualche storia o aneddoto per distrarre dalla loro insicurezza di fondo. Possono essere inclini a feroci attacchi di invidia, se vedono che altre persone ricevono l'attenzione che ritengono di meritare. Mostrano spesso un'estrema sicurezza in sé stessi. Questo aiuta sempre a guadagnare attenzione, e nasconde con efficacia il loro enorme vuoto interiore e il loro senso di sé frammentato. Ma fate attenzione, qualora questa fiducia venisse mai messa davvero alla prova.

Quando si tratta di altre persone nella loro vita, i narcisisti profondi hanno un rapporto insolito e per noi difficile da capire. Tendono a vedere gli altri come estensioni di sé, fenomeno noto

come *oggetti-sé*. Le persone esistono in quanto strumento per attirare attenzione e validazione. Il loro desiderio è di controllarle come fanno con un proprio braccio o una gamba. In una relazione, indurranno lentamente il partner a isolarsi dagli amici: non deve esserci competizione per l'attenzione.

Alcuni narcisisti profondi molto talentuosi riescono a trovare un po' di redenzione attraverso il lavoro, incanalando le loro energie e ottenendo l'attenzione che bramano mediante i loro risultati, malgrado tendano a rimanere piuttosto imprevedibili e instabili. Per la maggior parte dei narcisisti profondi, tuttavia, può essere difficile concentrarsi sul lavoro. Essendo privi del termostato dell'autostima, sono inclini a preoccuparsi in continuazione di quello che gli altri pensano. Questo rende complicato concentrare davvero l'attenzione all'esterno per lunghi periodi di tempo e gestire l'impazienza e l'ansia che accompagna il lavoro. Di conseguenza tendono a cambiare lavoro e carriere abbastanza di frequente. Ciò però assesta loro il colpo di grazia: incapaci di attirare un riconoscimento autentico attraverso i loro risultati, sono continuamente riportati al bisogno di stimolare l'attenzione in maniera artificiale.

Può essere fastidioso e frustrante avere a che fare con i narcisisti profondi; possono diventare anche parecchio pericolosi se ci avviciniamo troppo. Ci invischiano nei loro drammi infiniti facendoci sentire in colpa se non gli dedichiamo continuamente la nostra attenzione. I rapporti con loro sono molto insoddisfacenti, e avere uno di loro come partner o sposo può essere letale. Alla fine, deve ruotare tutto intorno a loro. La soluzione migliore in casi come questi è quella di togliersi dalla loro strada, non appena li identifichiamo come narcisisti profondi.

Ce n'è un tipo, tuttavia, che è più tossico e pericoloso, a causa dei livelli di potere che è in grado di raggiungere, vale a dire il *narcisista leader*. È una varietà che esiste da lungo tempo: nella Bibbia, Assalonne è stato forse il primo esempio documentato; ma nella letteratura antica troviamo frequenti riferimenti ad altri: Alcibiade, Cicerone e l'imperatore Nerone, per citarne qualcuno. Quasi tutti i dittatori o i CEO tirannici ricadono in questa categoria. Hanno più ambizione del narcisista profondo medio e per un po' riescono a incanalare questa energia nel lavoro. Pieni di autostima narcisistica, attirano attenzione e seguaci. Dicono e fanno cose che altre persone non osano dire o fare, il che sembra ammirevole e autentico. Potrebbero distinguersi per una qualche idea innovativa e, poiché irradiano una tale sicurezza, riescono a trovare altri che li aiutino a realizzare il loro progetto. Sono degli esperti nell'usare le persone.

Se hanno successo, si crea un terribile circolo vizioso: più persone vengono attratte dalla loro leadership, e più le loro tendenze di grandiosità si ingigantiscono. Se qualcuno osa metterli in discussione, sono più inclini di altri ad andare incontro a profonda rabbia narcisistica. Sono ipersensibili. Amano anche sollevare continui drammi come mezzo per giustificare il loro potere – sono gli unici in grado di risolvere i problemi che creano. Questo offre anche loro più opportunità per essere al centro dell'attenzione. Il luogo di lavoro non è mai stabile sotto la loro guida.

Qualche volta possono diventare imprenditori, individui che fondano una società grazie al loro carisma e all'abilità di attirare seguaci. Possono anche avere un talento creativo. Ma per molti leader di questo tipo, alla fine il loro caos e la loro instabilità interiore si rispecchieranno nell'azienda o nel gruppo che

guidano. Non riescono a plasmare una struttura o un'organizzazione coerente. Tutto deve passare da loro; devono avere il controllo di tutto e tutti, i loro oggetti-sé. La proclameranno una virtù – l'essere autentici e spontanei – quando in realtà non hanno la capacità di concentrarsi e di realizzare qualcosa di solido. Tendono a bruciare e distruggere qualsiasi cosa creino.

Immaginiamo il narcisismo come un modo per valutare il nostro livello di egocentrismo, come se si potesse misurare su una scala da alto a basso. A una certa profondità, diciamo sotto il segno che indica la metà, le persone entrano nel regno del narcisismo profondo. Una volta raggiunta questa profondità, è molto difficile per loro risalire, poiché non possiedono il dispositivo dell'autostima. Il narcisista profondo diventa completamente egocentrico, quasi sempre al di sotto del limite. Se per un momento riescono a interagire con gli altri, qualche commento o azione scatenerà le loro insicurezze e inizieranno a crollare. Ma la maggior parte con il tempo tende a sprofondare di più in sé stessa: le altre persone sono strumenti; la realtà è solo un riflesso dei loro bisogni; l'attenzione costante è il loro unico modo di sopravvivere.

Sopra quel segno di demarcazione c'è quello che chiameremo il *narcisista funzionale*, fascia in cui si trova la maggior parte di noi. Anche noi siamo egocentrici, ma ciò che ci impedisce di sprofondare in noi stessi è un senso di coerenza di sé sul quale possiamo fare affidamento e amare. (È ironico che la parola *narcisismo* sia arrivata a significare amore per sé stessi, quando in realtà i peggiori narcisisti non hanno un sé coeso da amare, il che è la fonte del loro problema.) Questo crea una resilienza interiore. Possiamo avere dei momenti narcisistici più profondi, fluttuando sotto la linea di demarcazione, in particolare quando

siamo depressi o messi alla prova dalla vita, ma inevitabilmente ci risolleviamo. Non sentendosi sempre insicuri o feriti, non essendo di continuo in cerca di attenzione, i narcisisti funzionali sono in grado di volgere la loro attenzione all'esterno, nel loro lavoro e nella costruzione di rapporti con le persone.

Il nostro compito, da studenti della natura umana, è triplice. Per prima cosa, dobbiamo capire appieno il fenomeno del narcisista profondo. Malgrado siano una minoranza, alcuni di loro possono infliggere un'insolita quantità di danni al mondo. Dobbiamo essere in grado di distinguere i tipi tossici che fomentano drammi e cercano di trasformarci in oggetti che possono usare per i loro scopi. Possono attirarci con la loro insolita energia, ma se vi restiamo invischiati, tirarsi fuori può diventare un incubo. Sono maestri nel cambiare la carte in tavola e nel far sentire gli altri colpevoli. I leader narcisisti sono i più pericolosi di tutti, e dobbiamo resistere alla loro attrazione e vedere attraverso la facciata della loro apparente creatività. Sapere come gestire i narcisisti profondi nella nostra vita è un'arte importante per tutti noi.

In secondo luogo, dobbiamo essere onesti sulla nostra natura e non negarla. Siamo tutti narcisisti. In una conversazione non vediamo tutti l'ora di parlare, di raccontare la nostra storia, di dare la nostra opinione. Ci piacciono le persone che condividono le nostre idee: rispecchiano il nostro buon gusto. Se ci capita di essere assertivi, vediamo la fermezza come una qualità positiva perché ci appartiene, mentre altri, più timidi, la considereranno odiosa e apprezzeranno le qualità introspettive. Siamo tutti inclini all'adulazione a causa del nostro amor proprio. I moralizzatori che cercano di distinguersi e di denunciare i narcisisti del mondo odierno sono spesso i narcisisti più grandi di tutti: adorano il suono della loro voce mentre puntano il dito

e fanno la predica. *Siamo tutti nello spettro dell'egocentrismo.* Creare un sé che possiamo amare è uno sviluppo salutare, e non dovrebbe portarsi appresso un marchio d'infamia. Senza autostima dall'interno cadremmo nel narcisismo profondo. Ma per andare oltre il narcisismo funzionale, che dovrebbe essere il nostro obiettivo, dobbiamo per prima cosa essere onesti con noi stessi. Cercare di negare la nostra natura egocentrica, fingere di essere in qualche modo più altruisti degli altri ci rende impossibile trasformarci in noi stessi.

Terzo, e più importante, dobbiamo cominciare la trasformazione nel *narcisista sano*. I narcisisti sani hanno un senso di sé più forte, persino più resiliente. Tendono ad avvicinarsi alla parte alta della scala. Si riprendono più in fretta da ogni ferita o insulto. Non hanno bisogno della convalida altrui. A un certo punto della loro vita, si rendono conto di avere limiti e difetti. Sanno ridere di questi difetti e non prendono uno sgarbo in maniera così personale. Per molti aspetti, accettando l'immagine completa di sé, il loro amore per sé stessi è più reale e completo. Partendo da questa posizione interiore più forte, sono in grado di rivolgere la loro attenzione all'esterno più spesso e con maggior facilità. La loro concentrazione riesce ad andare verso l'interno o l'esterno di sé, e talvolta anche in entrambe le direzioni. Per prima cosa, sanno dirigere la loro concentrazione e il loro amore verso il lavoro, diventando grandi artisti, creatori e inventori. Poiché l'attenzione che rivolgono al lavoro è più intensa, tendono ad aver successo nelle loro imprese, il che offre loro la necessaria attenzione e legittimazione. Possono avere momenti di dubbio e insicurezza, e gli artisti sono notoriamente fragili, ma il lavoro rimane una costante liberazione da un eccessivo egocentrismo.

L'altra direzione che i narcisisti sani prendono è verso le persone, sviluppando dei poteri empatici. Pensate all'empatia come al regno in cima e oltre la scala: una totale immersione negli altri. Per nostra natura, noi umani possediamo delle eccezionali capacità di comprendere le persone dall'interno. Nei primissimi anni di vita, ci sentivamo completamente legati a nostra madre e riuscivamo a percepire ogni suo stato d'animo e a leggere ogni sua emozione in maniera preverbale. Diversamente da ogni altro animale o primate, avevamo anche l'abilità di estendere questa facoltà verso altri che si occupavano di noi e a persone a noi vicine.

Questa è la forma fisica dell'empatia che proviamo ancora oggi con i nostri amici più cari, con i coniugi o partner. Abbiamo anche l'abilità naturale di assumere la prospettiva altrui, di insinuarci nel loro modo di pensare. Questi poteri rimangono perlopiù inattivi a causa del nostro egocentrismo. Ma a vent'anni e oltre, quando ci sentiamo più sicuri di noi stessi, possiamo cominciare a concentrarci sull'esterno, sulle persone e riscoprire queste capacità. Coloro che praticano questa empatia spesso diventano massimi osservatori sociali nelle arti o nelle scienze, terapisti e leader di altissimo livello.

Il bisogno di sviluppare questa empatia è più grande che mai. Diversi studi hanno indicato un graduale aumento dei livelli di egocentrismo e di narcisismo nei giovani a partire dalla fine degli anni Settanta, con un picco molto più alto dagli anni Duemila. Gran parte di questo può essere attribuito alla tecnologia e a Internet. La gente trascorre semplicemente meno tempo in interazioni sociali e più tempo a socializzare online, cosa che rende sempre più difficile sviluppare empatia e affinare le abilità sociali. Come qualsiasi talento, l'empatia passa attraverso la qualità dell'attenzione. Se la vostra attenzione è

continuamente interrotta dalla necessità di guardare lo smartphone, non riuscirete mai ad aprirvi un varco nei sentimenti o nelle prospettive altrui. Siete sempre riportati a voi stessi, sfiorando la superficie delle interazioni sociali, senza mai impegnarvi davvero. Persino in mezzo alla folla, restate essenzialmente soli. Le persone vengono per svolgere una funzione: non per creare un legame, ma per placare le vostre insicurezze.

Il nostro cervello è stato costruito per un'interazione sociale costante; la complessità di questa interazione è uno dei fattori principali che ha aumentato drasticamente la nostra intelligenza come specie. A un certo punto, coinvolgersi di meno con gli altri ha un effetto nettamente negativo sul cervello stesso e atrofizza il nostro muscolo sociale. A peggiorare le cose, la nostra cultura tende a enfatizzare il valore supremo dell'individuo e i diritti individuali, incoraggiando un maggiore egocentrismo. Troviamo sempre più persone che non riescono a immaginare che gli altri abbiano una prospettiva diversa, che non siamo tutti uguali in ciò che desideriamo o pensiamo.

Dovete cercare di contrapporvi a questi sviluppi e di creare un'energia empatica. Ogni lato dello spettro ha il suo slancio peculiare: il narcisismo profondo tende a farvi sprofondare di più, in quanto la vostra connessione con la realtà diminuisce e non siete in grado di sviluppare davvero il vostro lavoro o la vostra relazione; l'empatia fa l'opposto: man mano che rivolgete la vostra attenzione all'esterno, ricevete un costante feedback positivo. Le persone vogliono stare di più con voi; sviluppate il vostro muscolo empatico; il vostro lavoro migliora; senza provarci, ottenete l'attenzione grazie alla quale tutti gli esseri umani prosperano. L'empatia crea il proprio slancio positivo verso l'alto.

Quelle che seguono sono le quattro componenti che compongono l'insieme delle capacità empatiche.

L'atteggiamento empatico: l'empatia è soprattutto uno stato mentale, un modo diverso di relazionarsi con gli altri. Il pericolo maggiore che correte è quello di supporre, in generale, di capire davvero le persone e di poterle giudicare in fretta e incasellarle. Invece, dovete iniziare dal presupposto che siete ignoranti e che avete dei pregiudizi naturali che vi porteranno a valutare le persone in maniera errata. Le persone intorno a voi indossano una maschera che si adatta ai loro scopi. Non scambiate la maschera per la realtà. Abbandonate la tendenza a dare giudizi affrettati. Aprite la mente per vedere le persone sotto una nuova luce. Non date per scontato di essere simili o che condividano i vostri valori. Ogni persona che incontrate è come un Paese sconosciuto, con una chimica psicologica molto particolare che esplorerete con attenzione. Questo spirito aperto e flessibile è affine all'energia creativa – una disponibilità a considerare più possibilità e opzioni. In realtà, sviluppando la vostra empatia migliorerete anche i vostri poteri creativi.

Il modo migliore per trasformare il vostro atteggiamento è cambiare la maniera in cui conducete le vostre numerose conversazioni quotidiane. Provate a invertire il vostro normale impulso di parlare e dire la vostra opinione, per ascoltare il punto di vista dell'altra persona. Avete un'enorme curiosità in questo senso. Imbrigliate il più possibile il vostro costante monologo interiore. Date piena attenzione all'altro. Ciò che conta qui è la qualità del vostro ascolto, affinché durante la conversazione possiate rispecchiare verso l'altra persona le cose che ha detto, o le cose non dette che però avete percepito. Questo avrà uno straordinario effetto seduttivo.

Come parte di questo atteggiamento, concedete alle persone lo stesso livello di indulgenza che accordate a voi stessi. Per esempio, tutti, quando commettiamo un errore, lo attribuiamo alle circostanze che ci hanno spinto a farlo; ma quando sono gli altri a sbagliare tendiamo a vederlo come un difetto caratteriale, come qualcosa che è derivato dalla loro personalità imperfetta. Ciò è conosciuto come *pregiudizio di attribuzione*. Dovete impegnarvi contro di esso. Con un atteggiamento empatico, considerate in primo luogo le circostanze che potrebbero aver indotto una persona a fare ciò che ha fatto, dandole il beneficio del dubbio come fate con voi stessi.

Infine, l'adozione di questo atteggiamento dipende dalla qualità del vostro amor proprio. Se vi sentite molto superiori agli altri o assillati dalle insicurezze, i vostri momenti di empatia e di integrazione con gli altri saranno superficiali. Ciò di cui avete bisogno è una totale accettazione del vostro carattere, inclusi i vostri difetti, che siete in grado di vedere chiaramente ma anche di apprezzare e amare. Non siete perfetti. Non siete angeli. Siete della stessa natura degli altri. Con questo atteggiamento, potete ridere di voi stessi e lasciare che le offese vi scivolino addosso. Da una posizione di vera forza e resilienza interiore, potete dirigere più facilmente la vostra attenzione all'esterno.

Empatia viscerale: l'empatia è uno strumento di armonizzazione emotiva. Per noi è difficile leggere o capire i pensieri di un'altra persona, mentre sensazioni e stati d'animo sono molto più facili da cogliere. I confini fisici tra di noi e gli altri sono molto più permeabili di quanto crediamo. Le persone influenzano continuamente i nostri stati d'animo. Ciò che state facendo qui è trasformare questa risposta fisiologica in conoscenza. Prestate una profonda attenzione agli stati d'animo altrui, anche

osservando il loro linguaggio del corpo e il tono di voce. Quando parlano, hanno un tono affettivo in sintonia con quello che stanno dicendo? Questo tono può essere di fiducia, insicurezza, difesa, arroganza, frustrazione, euforia. Si manifesta fisicamente nella voce, nei gesti e nella postura. In ogni incontro, dovete tentare di rilevarlo ancora prima di fare attenzione a quello che stanno dicendo. Ciò s'imprimerà in maniera viscerale nella vostra risposta fisica nei loro confronti. Un tono difensivo da parte loro tenderà a suscitare in voi una sensazione analoga.

Un elemento chiave che state cercando di capire sono le intenzioni delle persone. C'è quasi sempre un'emozione dietro le parole e i gesti degli altri. E – occorre fare attenzione – quello che essi vogliono realmente, i loro obiettivi, finiranno con l'imprimersi anche in voi. Per esempio, qualcuno di vostra conoscenza all'improvviso mostra un insolito interesse verso la vostra vita, vi rivolge una cortese attenzione che non avevate mai ricevuto prima. È un vero tentativo di creare un contatto o una distrazione, un mezzo per ammorbidirvi così da potervi usare per i loro scopi? Invece di concentrarvi sulle loro parole, che rilevano interesse ed eccitazione, focalizzatevi sul tono affettivo generale che percepite: quanto profondamente stanno ascoltando? Hanno un contatto visivo costante? Avete la sensazione che, anche se vi stanno ascoltando, siano assorbiti da loro stessi? Se diventate oggetto di un'attenzione improvvisa ma che sembra inaffidabile, è probabile che abbiano intenzione di chiedervi qualcosa, di usarvi e manipolarvi in qualche modo.

Questo tipo di empatia dipende in larga parte dai neuroni specchio, quei neuroni che si accendono nel nostro cervello quando osserviamo qualcuno fare qualcosa, come per esempio raccogliere un oggetto, proprio come se lo stessimo facendo noi.

Questo ci permette di metterci nei panni degli altri e di sentire come dev'essere eseguire quel gesto. Degli studi hanno evidenziato che coloro che prendono un punteggio elevato nei test sull'empatia sono generalmente degli ottimi imitatori. Quando qualcuno sorride o sussulta di dolore, essi tendono inconsciamente a imitarne l'espressione, trasmettendo l'impressione di ciò che gli altri stanno provando. Quando vediamo qualcuno sorridere o di buon umore, ciò tende ad avere un effetto contagioso su di noi. Si può consapevolmente usare questo potere per cercare di entrare nelle emozioni degli altri, sia mimando letteralmente le loro espressioni facciali sia rievocando ricordi di esperienze simili che hanno suscitato tali emozioni. Prima di iniziare a scrivere il suo libro *Radici*, Alex Haley trascorse un po' di tempo nell'interno buio di una nave, cercando di ricreare l'orrore claustrofobico che gli schiavi dovevano aver vissuto. Un legame viscerale con le loro sensazioni che gli ha permesso di vivere nel loro mondo tramite la scrittura.

In aggiunta a ciò, imitare le persone a qualsiasi livello farà emergere in loro una risposta empatica. Può avvenire a livello fisico, ed è conosciuto come *effetto camaleonte*. Le persone che, durante una conversazione, si connettono fisicamente ed emotivamente agli altri tenderanno a imitarne i gesti e la postura, per esempio accavallando tutti le gambe. In una certa misura, si può farlo in maniera consapevole, imitando deliberatamente qualcuno, per indurre un collegamento. Allo stesso modo, annuire con la testa mentre gli altri parlano e sorridere approfondirà quel legame. Ancora meglio, potete entrare nello spirito dell'altra persona: assorbite profondamente il suo stato d'animo e riflettetelo verso di lei; create la sensazione di un buon rapporto. Le persone bramano

segretamente questo rapporto emotivo nelle loro vite di tutti i giorni perché lo ottengono molto raramente. Ha un effetto ipnotico e, poiché diventate il loro specchio, fa appello al loro narcisismo.

Nel praticare questo tipo di empatia, tenete a mente che dovete mantenere un minimo di distanza. Non dovete restare completamente coinvolti nelle emozioni altrui. Questo vi renderà difficile analizzare quello che state cogliendo e può condurre a una perdita di controllo, che non è salutare. Inoltre, farlo in modo troppo forte ed evidente può creare un effetto inquietante. Annuire, sorridere e rispecchiare in momenti determinati dovrebbe essere sottile, quasi impossibile da rilevare.

Empatia analitica: il motivo per cui siete in grado di capire i vostri amici o partner così in profondità è che disponete di molte informazioni sui loro gusti, valori e background familiare. Abbiamo avuto tutti l'esperienza di pensare di conoscere qualcuno ma, nel corso del tempo, abbiamo dovuto modificare la nostra impressione originale nell'istante in cui abbiamo acquisito maggiori informazioni. Perciò, anche se l'empatia fisica è estremamente potente, deve essere integrata dall'empatia analitica. Questa può dimostrarsi particolarmente utile con persone verso le quali avvertiamo una resistenza e con cui facciamo fatica a identificarci, sia perché sono molto diverse da noi sia perché c'è qualcosa in loro che ci respinge. In tali casi, facciamo spontaneamente ricorso al giudizio e le inseriamo in categorie. Vi sono persone là fuori che non valgono lo sforzo, come i supremi stupidi o i veri psicopatici. Ma per la maggior parte degli altri che sembrano difficili da capire, dovremmo considerarla come un'ottima sfida e un modo per migliorare le

nostre capacità. Come disse Abraham Lincoln: «Non mi piace quell'uomo. Devo conoscerlo meglio».

L'empatia analitica emerge perlopiù nelle conversazioni e nel raccogliere informazioni che vi permetteranno di entrare nello spirito degli altri. Alcune informazioni sono più preziose di altre. Mettiamo il caso, per esempio, che vogliate conoscere i valori delle persone che si sono radicati soprattutto nei loro primi anni. Gli individui sviluppano concetti di quello che considerano forte, sensibile, generoso e debole spesso basandosi sui loro genitori e sul tipo di relazione che hanno con loro. Una donna vedrà un uomo che piange come segno di sensibilità e ne sarà attratta, mentre un'altra lo considererà debole e respingente. Non comprendendo i valori delle persone a questo livello, o proiettando i vostri, fraintenderete le loro azioni e creerete conflitti non necessari. Pertanto, il vostro obiettivo è di raccogliere tutto quello che potete sui primi anni di vita delle persone che state studiando e sul rapporto con i loro genitori e i loro fratelli o sorelle. Tenete a mente che il loro rapporto attuale con la famiglia dirà molto anche sul passato. Cercate di capire le loro reazioni davanti alle figure che rappresentano un'autorità: vi aiuterà a capire fino a che punto possiedono una vena ribelle o sottomessa. Anche il loro gusto in fatto di partner dirà molto.

Se sembrano riluttanti a parlare, cercate di porre domande aperte o iniziate con una sincera ammissione da parte vostra per creare fiducia. In generale, le persone amano parlare di sé e del proprio passato, e di solito è abbastanza semplice farle aprire. Cercate i punti di innesco (si veda Capitolo 1) che indicano caratteristiche di estrema sensibilità. Se vengono da un'altra cultura, sarà ancora più importante capire questa cultura dall'interno della loro esperienza. Il vostro obiettivo è

scoprire che cosa le rende uniche. State cercando proprio ciò che è diverso da voi e dalle altre persone che conoscete.

L'abilità empatica: diventare empatici è un processo graduale, come ogni altra cosa. Per assicurarvi che stiate davvero facendo progressi e migliorando la vostra capacità di capire le persone a un livello più profondo, vi serve un feedback. Potete ottenerlo in una di queste due forme: diretta e indiretta. Nella forma diretta, chiedete alle persone i loro pensieri e sentimenti per capire se avete indovinato correttamente. Ciò deve avvenire con discrezione e sulla base di un livello di fiducia, ma può essere un indicatore molto accurato della vostra abilità. Poi c'è la forma indiretta: percepite un miglior rapporto e come certe tecniche abbiano funzionato per voi.

Per lavorare su questa abilità, tenete a mente diverse cose: più interagirete in carne e ossa con le altre persone e più bravi diventerete. E maggiore è la varietà di persone che incontrerete, più versatile sarà la vostra abilità. Inoltre, mantenete un senso di flusso: le vostre idee sulle persone non si consolidano quasi mai in un giudizio, tenete attiva la vostra attenzione per vedere i cambiamenti dell'altra persona nel corso della conversazione e l'effetto che state producendo su di lei. Vivete nel momento. Cercate di osservare le persone mentre interagiscono con gli altri oltre che con voi: le persone sono spesso molto diverse a seconda dell'individuo con cui hanno a che fare. Cercate di non focalizzarvi su delle categorie, ma sul tono affettivo e sullo stato d'animo che le persone suscitano in voi, e che cambia in continuazione. Man mano che migliorerete, scoprirete sempre più indizi che le persone danno sulla loro psicologia. Coglierete di più. Continuate ad abbinare il viscerale con l'analitico.

Vedere dei miglioramenti nel livello della vostra abilità vi entusiasmerà e motiverà ad andare più a fondo. In generale,

noterete un percorso di vita meno accidentato, man mano che eviterete incomprensioni e conflitti inutili.

> «Il più profondo principio della natura umana è il disperato bisogno di essere apprezzati.»
>
> (William James)

Quattro esempi di tipi narcisistici

1. Il Narcisista del controllo totale. Quando la maggior parte delle persone incontrò per la prima volta Iosif Stalin (1879-1953) nei primi anni alla guida dell'Unione Sovietica, lo trovò sorprendentemente affascinante. Sebbene fosse più vecchio di quasi tutti i suoi luogotenenti, Stalin li incoraggiò tutti a dargli del tu, familiarmente. Si rese completamente accessibile ai funzionari più giovani. Quando ascoltava, lo faceva con estrema intensità e interesse, i suoi occhi sembravano perforanti. Sembrava cogliere i pensieri e i dubbi più profondi dell'interlocutore. Ma il suo tratto principale era quello di far sentire gli altri importanti e come parte della cerchia ristretta di rivoluzionari. Metteva loro un braccio sulle spalle mentre li accompagnava fuori dal suo ufficio, sempre concludendo l'incontro su un tono intimo. Come un giovane scrisse in seguito, le persone che lo vedevano erano «ansiose di rivederlo», perché «creava la sensazione che ora ci fosse un legame che li univa per sempre». Qualche volta diventava un po' distaccato, cosa che faceva impazzire i suoi adulatori. Poi quello stato d'animo gli passava, e loro tornavano a crogiolarsi nel suo affetto.

Parte del suo fascino stava nel fatto che incarnava la rivoluzione. Era un uomo del popolo, ruvido e un po' grezzo, ma

qualcuno in cui un russo medio avrebbe potuto identificarsi. E, più di tutto, Iosif Stalin poteva essere parecchio divertente. Gli piaceva cantare e raccontare barzellette. Con queste qualità non fu una sorpresa che avesse lentamente conquistato il potere e assunto il controllo totale della macchina sovietica. Ma con il passare degli anni, mentre il suo prestigio aumentava, cominciò pian piano a trapelare un altro lato del suo carattere: la sua cordialità così palese e genuina sembrò incrinarsi. Forse il primo segno significativo di questo, tra la sua cerchia ristretta, fu quanto successe a Sergej Kirov, un potente membro del Politbüro e, dopo il suicidio della moglie di Stalin nel 1932, il suo più caro amico e confidente.

Kirov era un uomo entusiasta, un po' semplice, che faceva amicizia facilmente e aveva un suo modo di consolare Stalin. Tuttavia, stava iniziando a diventare troppo popolare. Nel 1934, diversi leader regionali lo avvicinarono con un'offerta: erano stufi del trattamento brutale di Stalin verso i contadini; stavano per provocare un colpo di Stato e volevano che Kirov diventasse il nuovo premier. Kirov rimase leale, rivelò il complotto a Stalin, che lo ringraziò a profusione. Ma da quel momento qualcosa cambiò nel suo atteggiamento verso Kirov, manifestandosi con una freddezza che non c'era mai stata prima.

Kirov comprese la situazione difficile che aveva creato: aveva rivelato a Stalin di non essere così benvoluto come pensava, e che una persona in particolare era più amata di lui. Percepì il pericolo in cui si trovava. Fece tutto quello che poté per mitigare le insicurezze di Stalin. Nelle apparizioni pubbliche, citava più che mai il nome di Stalin; le sue parole di elogio divennero più smaccate. Ciò parve solo rendere Stalin ancora più sospettoso, come se Kirov stesse cercando con troppo impegno di nascondere la verità. Ora Kirov ricordava le numerose rozze

barzellette che aveva raccontato sull'amico Stalin: all'epoca, era stato per esprimere la loro confidenza che Kirov osava ridere di lui; adesso Stalin avrebbe di certo considerato queste barzellette sotto una luce diversa. Kirov si sentì in trappola e indifeso.

Nel dicembre 1934, un uomo armato assassinò Kirov fuori dal suo ufficio. Malgrado nessuno potesse implicare direttamente Stalin, sembrò quasi certo che l'omicidio avesse avuto la sua tacita approvazione. Negli anni successivi all'assassinio, tutti gli amici più intimi del dittatore furono arrestati, uno dopo l'altro, e tutto questo portò alla grande purga all'interno del partito alla fine degli anni Trenta, nella quale in centinaia di migliaia persero la vita. Quasi tutti i suoi maggiori luogotenenti coinvolti nell'epurazione furono torturati perché confessassero, e in seguito Stalin avrebbe ascoltato con entusiasmo mentre coloro che avevano condotto la tortura gli raccontavano del comportamento disperato dei suoi amici un tempo coraggiosi. Rideva dei resoconti su come alcuni si fossero messi in ginocchio e, piangendo, avessero supplicato di poter avere un'udienza con Stalin per chiedere il suo perdono per i loro peccati e di poter vivere. Pareva godere della loro umiliazione.

Che cosa gli era successo? Che cosa aveva cambiato quest'uomo una volta così cordiale? Con i suoi amici più vicini poteva ancora mostrare affetto, ma nel giro di un istante era in grado di rivoltarsi contro di loro e mandarli a morte. Altre strane caratteristiche diventarono evidenti. Dall'esterno, Stalin appariva estremamente modesto. Era l'incarnazione del proletariato. Se qualcuno suggeriva che gli venisse pagato un tributo pubblico, reagiva con rabbia: un uomo non avrebbe dovuto essere al centro di così tanta attenzione, dichiarava. Ma lentamente il suo nome e la sua immagine cominciarono ad apparire ovunque. Il giornale «Pravda» pubblicava articoli su

ogni suo spostamento, quasi deificandolo. Durante una parata militare, gli aerei erano soliti volare formando le lettere del suo nome. Negò qualsiasi coinvolgimento in un culto che stava crescendo intorno a lui, ma non fece nulla per fermarlo.

Parlava sempre più di sé stesso in terza persona, come se fosse diventato una forza rivoluzionaria impersonale, e come tale infallibile. Se gli capitava di pronunciare male una parola in un discorso, dal quel momento ogni oratore successivo avrebbe dovuto pronunciarla così. «Se l'avessi pronunciata correttamente», confessò uno dei suoi principali luogotenenti, «Stalin avrebbe avuto la sensazione che lo stessi correggendo». E ciò avrebbe potuto rivelarsi una mossa suicida.

Quando parve certo che Hitler si stava preparando a invadere l'Unione Sovietica, Stalin iniziò a sovrintendere a ogni dettaglio dello sforzo bellico. Strigliava in continuazione i suoi luogotenenti perché a suo dire non si impegnavano abbastanza: «Sono *l'unico* che si sta occupando di tutti questi problemi… Sono là fuori *da solo*», si lamentò una volta. Presto molti suoi generali si sentirono come prigionieri di un dilemma: se avessero detto quello che pensavano, Stalin avrebbe potuto sentirsi insultato; ma se si rimettevano alla sua opinione, lui s'infuriava. «Che senso ha parlare con voi?» urlò una volta a un gruppo di generali. «Qualsiasi cosa dica, voi ribattete: "Sì, compagno Stalin; naturalmente, compagno Stalin; saggia decisione, compagno Stalin"». Nella sua furia dovuta al sentirsi solo nello sforzo bellico, licenziò i suoi generali più esperti e competenti. Adesso seguiva ogni particolare dello sforzo bellico fino a occuparsi della dimensione e della forma delle baionette.

Per i suoi luogotenenti diventò presto una questione di vita o di morte riuscire a riconoscere in maniera accurata i suoi stati d'animo e capricci. Era fondamentale non metterlo mai in uno

stato d'ansia, cosa che lo rendeva pericolosamente imprevedibile. Bisognava guardarlo negli occhi in modo che non sembrasse che stavi nascondendo qualcosa, ma se lo fissavi troppo a lungo diventava nervoso e si sentiva a disagio, un mix molto rischioso. Bisognava prendere appunti quando parlava, ma senza scrivere tutto o sarebbe sembrato sospettoso. Alcuni che gli parlarono senza peli sulla lingua se la cavarono bene, mentre altri finirono in prigione. Forse il segreto stava nel sapere quando aggiungere un pizzico di schiettezza, ma perlopiù procrastinare. Capirlo divenne una scienza arcana che discutevano tra di loro.

Il destino peggiore di tutti consisteva nel venir invitato a cena e a vedere un film in tarda serata a casa sua. Era impossibile rifiutare un invito del genere, e dopo la guerra diventarono sempre più frequenti. Dall'esterno era tutto come prima, una calda e intima confraternita di rivoluzionari. Ma all'interno era terrore puro. Lì, durante le bevute notturne (i suoi stessi drink erano molto diluiti), teneva d'occhio tutti i suoi luogotenenti. Li obbligava a bere sempre di più in modo che perdessero il loro autocontrollo. Si divertiva segretamente a vederli lottare per non dire o fare niente che li incriminasse.

Il peggio era verso la fine della serata, quando tirava fuori il grammofono, metteva un po' di musica e ordinava agli uomini di ballare. Obbligava Nikita Kruscev, il futuro premier, a danzare il *gopak*, una danza molto faticosa che includeva molti calci e piegamenti sulle gambe. Spesso a Kruscev veniva il voltastomaco. Gli altri li costringeva a ballare insieme dei lenti, sorridendo e ridendo fragorosamente alla vista di uomini adulti che danzavano in coppia. Era la forma massima di controllo: il burattinaio che coreografava ogni loro mossa.

Interpretazione: Il grande enigma che Iosif Stalin e la sua tipologia presentano è il modo in cui persone profondamente narcisiste possono anche essere molto affascinanti e, tramite il loro carisma, ottenere influenza. Com'è possibile che si relazionino con gli altri quando sono così chiaramente ossessionati da sé stessi? Come fanno a incantare? La risposta sta nella prima parte della loro carriera, prima che diventino violenti e paranoici.

Di solito questa tipologia di persone ha più ambizione ed energia del narcisista profondo medio. Tende inoltre ad avere anche maggiori insicurezze. L'unico modo in cui riescono a placarle e a soddisfare la loro ambizione è ottenendo dagli altri più della normale quota di attenzione e validazione, che può derivare solo assicurandosi il potere sociale sia in politica che negli affari. All'inizio della loro vita, questi tipi scoprono per caso i mezzi migliori per farlo. Come la maggior parte dei narcisisti profondi, sono ipersensibili a qualsiasi offesa percepita. Possiedono delle finissime antenne sintonizzate sulle persone per sondare i loro pensieri e sensazioni, per capire se esista una qualsiasi traccia di mancanza di rispetto. Ma ciò di cui si rendono conto, a un certo punto, è che questa sensibilità può essere sintonizzata sugli altri per indagare i *loro* desideri e insicurezze. Essendo così sensibili, sono capaci di ascoltare le persone con profonda attenzione. Riescono a simulare empatia. La differenza è che, dall'interno, non sono obbligati dal bisogno di relazionarsi ma dalla necessità di controllare e manipolare gli altri. Ascoltano e sondano allo scopo di portare alla luce debolezze da sfruttare.

La loro attenzione non è tutta finta, altrimenti non produrrebbe alcun effetto. Provano uno spirito di squadra autentico mentre vi passano un braccio sulla spalla, ma poi

soffocano la possibilità che sbocci qualcosa di reale o più profondo. Se non lo facessero, rischierebbero di perdere il controllo delle loro emozioni e si aprirebbero alla possibilità di venir feriti. Vi attirano con una dimostrazione di attenzione e affetto, poi vi conquistano ancora di più con l'inevitabile freddezza che segue. Avete fatto o detto qualcosa di sbagliato? Come potete riguadagnare il loro favore? Può essere sottile – basta uno sguardo di uno o due secondi – ma ha il suo effetto. È il classico tira e molla della civetta che vi induce a sperimentare di nuovo il calore che avete provato una volta. Combinato con gli insoliti alti livelli di grandiosità messi in mostra da questa tipologia, questo modo di fare può avere un effetto seduttivo devastante sulle persone e attirare dei seguaci. I narcisisti del controllo totale stimolano il vostro desiderio di avvicinarvi a loro, ma vi tengono a distanza.

Tutto ciò riguarda il controllo: sia delle loro emozioni sia delle vostre reazioni. A un certo punto, man mano che diventano sempre più sicuri del loro potere, si risentiranno per aver dovuto fare gli affascinanti: perché prestare attenzione agli altri quando avrebbe dovuto essere il contrario? Così si rivolteranno inevitabilmente contro i precedenti amici, rivelando l'invidia e l'odio che erano sempre rimasti appena sotto la superficie. Controllano chi entra e chi esce, chi vive e chi muore. Creando dei doppi vincoli in cui niente di ciò che dite o fate li soddisferà, o facendolo sembrare arbitrario, vi terrorizzano con questa insicurezza. Adesso controllano le *vostre* emozioni.

A un certo punto, diventeranno dei manager dalla pignoleria totale: di chi possono ancora fidarsi? Le persone si sono trasformate in automi, incapaci di prendere decisioni, quindi loro devono supervisionare tutto. Se raggiungono tali estremi, questi tipi finiranno per distruggere sé stessi, perché è

impossibile per l'animale umano fare a meno del libero arbitrio. La gente si ribella, persino quella più impaurita. Nei suoi ultimi giorni di vita, Stalin ebbe un ictus, ma nessuno dei suoi luogotenenti osò aiutarlo o chiamare un medico. Morì per la loro negligenza, poiché costoro erano arrivati sia a temerlo che a odiarlo.

È quasi inevitabile che incontrerete questa tipologia di persone nella vostra vita, perché attraverso la loro ambizione tendono a diventare capi e CEO, figure politiche, leader di culto. Rappresentano un serio pericolo soprattutto all'inizio, quando esercitano il loro fascino. Potete scrutarli dentro usando la vostra empatia viscerale: la loro manifestazione d'interesse nei vostri confronti non è mai profonda, non dura mai molto, e viene inevitabilmente seguita da una civettuola ritirata. Se smettete di lasciarvi distrarre dal tentativo esterno di affascinarvi, riuscirete a percepire questa freddezza e il grado con cui l'attenzione inevitabilmente fluisce verso di loro.

Esaminate il loro passato. Noterete che non hanno avuto una singola relazione intima e profonda in cui si siano esposti in maniera vulnerabile. Cercate i segnali di un'adolescenza inquieta. Lo stesso Stalin aveva un padre che lo picchiava senza pietà e una madre piuttosto fredda e indifferente. Infatti, il predecessore di Stalin, Lenin, aveva compreso la sua natura letale, e sul letto di morte cercò di segnalare la notizia agli altri, ma i suoi avvertimenti furono ignorati. Prestate attenzione all'espressione quotidianamente terrorizzata di coloro che sono al servizio di questa tipologia di persone. Se sospettate di avere a che fare con questo tipo di individui, dovete mantenere le distanze. Sono come tigri: una volta che vi trovate troppo vicino, non riuscirete ad allontanarvi e vi divoreranno.

2. Il narcisista plateale. Nel 1627, la priora delle suore orsoline di Loudun, in Francia, diede il benvenuto in convento a una nuova sorella, Jeanne de Belcier (1602-1665). Jeanne era una strana creatura. Piccolissima di statura, aveva un viso angelico ma uno sguardo malizioso. Nel convento precedente, si era fatta molte nemiche per il suo sarcasmo continuo. Ma con sorpresa della priora, trasferita nel nuovo concento, Jeanne sembrò subire una trasformazione. Ora si comportava come un angelo, offrendo il suo aiuto alla priora in tutti i suoi compiti quotidiani. Inoltre, avendo a disposizione diversi libri da leggere su Santa Teresa e il misticismo, Jeanne si appassionò all'argomento. Trascorreva lunghe ore a discutere di questioni spirituali con la priora. Nel giro di qualche mese, era diventata l'esperta del convento in teologia mistica. La si poteva vedere meditare e pregare per ore, più di ogni altra sorella. Più tardi, quello stesso anno, la priora fu trasferita in un altro convento. Molto impressionata dal comportamento di Jeanne e ignorando gli avvertimenti delle altre che non avevano una così alta opinione di lei, la priora raccomandò Jeanne come sua sostituta. Improvvisamente, alla giovane età di venticinque anni, Jeanne si ritrovò a capo delle suore orsoline di Loudun.

Diversi mesi dopo, le consorelle iniziarono a sentire da Jeanne delle storie molto strane: aveva fatto una serie di sogni nei quali un prete della parrocchia locale, Urbain Grandier, le aveva fatto visita e l'aveva aggredita fisicamente. I sogni diventarono sempre più erotici e violenti. Ciò che appariva strano era che prima di questi episodi, Jeanne aveva invitato Grandier a diventare il direttore del convento delle orsoline, ma questi aveva educatamente rifiutato. A Loudun, la gente del posto considerava Grandier un galante seduttore di giovani donne. Jeanne stava semplicemente appagando le sue fantasie? Era così

devota che era difficile credere che si stesse inventando tutto, e i sogni sembravano molto reali e insolitamente espliciti. Subito dopo aver iniziato a raccontarli alle altre, numerose sorelle riferirono di aver fatto dei sogni simili. Un giorno il confessore del convento, il canonico Mignon, udì una sorella narrare un sogno analogo. Mignon, come molti altri, disprezzava da tempo Grandier, e vide in quei sogni l'opportunità per farlo fuori. Convocò alcuni esorcisti perché lavorassero sulle suore, e quasi subito tutte loro raccontarono delle visite notturne di Grandier. Per gli esorcisti era chiaro: queste suore erano possedute da diavoli sotto il controllo di Grandier.

Per elevare moralmente la cittadinanza, Mignon e i suoi complici aprirono gli esorcismi al pubblico, che ora affluiva da lungo e in largo per assistere a una scena molto divertente. Le suore si rotolavano a terra, contorcendosi, mostrando le gambe, urlando interminabili oscenità. E di tutte le sorelle, Jeanne sembrava la più posseduta. Le sue contorsioni erano più violente, e i demoni che parlavano attraverso di lei erano più insistenti nei loro giuramenti satanici. Era una delle possessioni più potenti che avessero mai visto, e il pubblico chiedeva con insistenza di presenziare ai suoi esorcismi prima di tutti gli altri. Agli esorcisti sembrava ora evidente che Grandier, malgrado non avesse mai messo piede nel convento né avesse incontrato Jeanne, avesse in qualche modo stregato e depravato le brave sorelle di Loudun. Fu subito arrestato e accusato di stregoneria.

Sulla base delle prove, Grandier fu condannato a morte. Dopo molte torture, fu bruciato sul rogo il 18 agosto 1634, davanti a una folla enorme. Ben presto l'intera faccenda si calmò. All'improvviso, le suore furono libere dai demoni… tutte tranne Jeanne. I demoni non solo si rifiutavano di lasciarla, ma si

stavano impadronendo sempre di più di lei. I gesuiti, venuti a sapere di questa famigerata possessione, decisero di occuparsi della questione e inviarono padre Jean-Joseph Surin a esorcizzarla una volta per tutte. Surin la trovò un soggetto affascinante. La suora era davvero esperta di argomenti riguardanti la demonologia ed era disperata per il suo fato. E tuttavia non sembrava opporre abbastanza resistenza ai demoni che la abitavano. Forse aveva ceduto alla loro influenza.

Una cosa era certa: Jeanne aveva preso curiosamente in simpatia Surin e lo teneva al convento per ore intrattenendolo in lunghe discussioni spirituali. Iniziò a pregare e a meditare con maggior energia. Si liberò di tutti i lussi possibili: dormiva sul duro pavimento e si faceva versare sul cibo pozioni di assenzio per provocare il vomito. Riferì a Surin i suoi progressi e gli confessò che «si era avvicinata così tanto a Dio da aver ricevuto… un bacio dalla sua bocca».

Con l'aiuto di Surin, un demone dopo l'altro abbandonò il suo corpo. E poi venne il suo primo miracolo: il nome *Giuseppe* si poté leggere chiaramente sul palmo della sua mano destra. Quando questo sbiadì, diversi giorni dopo, fu sostituito dal nome Gesù, e poi da quello di Maria e di altri santi. Erano come delle stimmate, un segno della vera grazia di Dio. Dopodiché Jeanne si ammalò gravemente e sembrò prossima alla morte. Riferì di aver ricevuto la visita di un bellissimo e giovane angelo dai lunghi e fluenti capelli biondi. Poi San Giuseppe stesso andò da lei e le sfiorò un fianco, dove sentiva maggior dolore, e la unse con un olio profumato. Guarì e l'olio le lasciò un segno sulla veste sotto forma di cinque gocce chiare. Ora i demoni erano scomparsi, con grande sollievo di Surin. La vicenda si era conclusa, ma Jeanne lo sorprese con una strana richiesta: voleva fare un giro dell'Europa, per mostrare a tutti questi miracoli.

Sentiva che era suo dovere farlo. La richiesta sembrava stranamente contraddittoria rispetto al suo carattere modesto e appena un po' mondano, ma Surin accettò di accompagnarla.

A Parigi, una folle enorme riempì le strade fuori dal suo hotel, desiderosa di vederla anche solo di sfuggita. Incontrò il cardinale Richelieu, che parve parecchio commosso e le baciò la veste profumata, adesso una santa reliquia. Jeanne mostrò le sue stimmate al re e alla regina di Francia. Il tour proseguì. Incontrò i più grandi aristocratici e luminari della sua epoca. In una città, ogni giorno una folla di settemila persone entrava nel convento in cui soggiornava. La richiesta di ascoltare la sua storia era così forte che lei decise di far stampare un libretto in cui descriveva nei minimi dettagli la sua possessione, i suoi pensieri più intimi e il miracolo che era avvenuto.

Alla sua morte, nel 1665, il corpo di Jeanne des Anges, com'era ora conosciuta, fu decapitato e la sua testa mummificata e collocata in una scatola d'argento dorato con finestrelle di cristallo. Veniva mostrata accanto alla veste unta a beneficio di coloro che volevano vederla, al convento delle orsoline a Loudun, fino alla sua scomparsa durante la Rivoluzione francese.

Interpretazione: nei primi anni della sua vita, Jeanne de Belciel mostrò un'insaziabile desiderio di attenzione. Sfinì i suoi genitori, che infine si liberarono di lei mandandola in convento a Poitiers. Lì fece impazzire le suore con il suo sarcasmo e la sua incredibile aria di superiorità. Spedita a Loudun, parve decidere di tentare un approccio diverso per guadagnarsi il riconoscimento di cui aveva così disperatamente bisogno. Con a disposizione dei libri sulla spiritualità, stabilì che avrebbe primeggiato su tutte le altre in conoscenza e comportamento pio. Diede una dimostrazione completa di entrambi e si

guadagnò il favore della priora. Ma come responsabile del convento, si annoiava e sentiva che l'attenzione che riceveva era inadeguata. I suoi sogni su Grandier erano un mix di invenzione e autosuggestione. Subito dopo l'arrivo degli esorcisti, le fu dato un libro di demonologia, che divorò, e conoscendo le modalità con cui avveniva una possessione, procedette ad assumere tutti i tratti più drammatici, che sarebbero stati riconosciuti dagli esorcisti come segni certi di possessione. Divenne la star dello spettacolo pubblico. Quando era posseduta, si spinse più in là di tutte le altre in degradazione e comportamento lascivo.

Dopo l'orribile esecuzione di Grandier, che colpì profondamente le altre suore, le quali si sentirono di certo colpevoli per la parte che avevano giocato nella morte di un uomo innocente, solo Jeanne avvertì come insopportabile l'improvvisa mancanza di attenzione e quindi alzò la posta in gioco rifiutandosi di lasciare andare i demoni. Era diventata un'esperta nel percepire le debolezze e i desideri nascosti delle persone intorno a lei, prima la priora, poi gli esorcisti e ora padre Surin. Quest'ultimo voleva così tanto essere colui che l'avrebbe redenta da farsi ingannare dal più semplice dei miracoli. Quanto alle stimmate, in seguito alcuni ipotizzarono che si fosse incisa lei quei nomi con dell'acido, o che li avesse tracciati con dell'amido colorato. Parve strano che apparissero solo sulla sua mano sinistra, dove per lei sarebbe stato semplice scriverseli. È noto che in casi di isteria estrema la pelle diventa particolarmente sensibile e che un'unghia possa bastare allo scopo. Per lei, che aveva lungamente sperimentato la realizzazione di rimedi a base di erbe, era facile applicare le gocce profumate. Una volta che la gente avesse creduto alle stimmate, sarebbe stato difficile per loro mettere in discussione l'unzione.

Persino Surin trovò insolito il bisogno di fare un tour. A quel punto, Jeanne non era più in grado di nascondere il suo vero desiderio di attenzione. Anni dopo, Jeanne scrisse un'autobiografia in cui ammetteva il lato del tutto teatrale della sua personalità. Recitava sempre una parte, malgrado sostenesse che il miracolo finale fosse sincero e reale. Molte delle sorelle che ebbero a che fare con lei avevano visto oltre la facciata e la descrissero come un'attrice consumata dipendente da fama e attenzione.

Uno degli strani paradossi del narcisismo profondo è che spesso non viene notato dagli altri finché il comportamento non diventa troppo estremo da ignorare. La ragione di questo è semplice: i narcisisti profondi possono essere dei maestri del travestimento. Percepiscono sin dall'inizio che, se rivelassero il loro vero sé agli altri – il loro bisogno di attenzione costante e di sentirsi superiori –, respingerebbero le persone. Usano la loro mancanza di un sé coerente come un vantaggio. Sono in grado di interpretare molti ruoli. Sanno nascondere il loro bisogno di attenzione mediante diversi espedienti drammatici. Possono spingersi più in là di chiunque nel sembrare individui morali e altruisti. Non si limitano mai a dare o sostenere la giusta causa: *ne fanno sfoggio*. Chi vuole mettere in dubbio la sincerità di questa dimostrazione di moralità? Oppure vanno nella direzione opposta, godendo del loro status di vittima, come qualcuno che soffre per mano d'altri o perché trascurato dal mondo. È facile restare invischiati nel dramma del momento, solo per soffrire più tardi mentre vi esauriscono con le loro necessità o vi usano per i loro scopi. Approfittano della *vostra* empatia.

L'unica soluzione è smascherare il loro trucco. Riconoscete questa tipologia di persone dal fatto che l'attenzione deve essere

sempre concentrata su di loro. Notate come siano sempre superiori per ipotetica bontà, sofferenza o squallore. Osservate il continuo dramma e la qualità teatrale delle loro azioni. Tutto ciò che fanno o dicono è a uso pubblico. Non diventate un danno collaterale nel loro dramma.

3. La coppia narcisista. Nel 1862, diversi giorni prima di sposare Sòf'ja Bers, detta Sonja, all'epoca solo diciottenne, il trentaduenne Lev Tolstoj decise all'improvviso che tra loro non avrebbero dovuto esserci segreti. Come parte di ciò, le portò i suoi diari e, con sua sorpresa, ciò che lei lesse la fece piangere e anche arrabbiare. In quelle pagine, Tolstoj aveva raccontato delle sue numerose precedenti relazioni amorose, inclusa l'infatuazione in corso per una contadina vicina da cui aveva avuto un figlio. Scriveva anche dei bordelli che frequentava, della gonorrea che aveva preso e del suo ininterrotto giocare d'azzardo. Sonja provò al contempo gelosia e disgusto. Perché farle leggere quelle cose? Lei lo accusò di avere dei ripensamenti, di non amarla davvero. Colto di sorpresa da questa reazione, Tolstoj le rivolse la stessa accusa. Lui voleva condividere con lei le sue vecchie abitudini, in modo che capisse che le stava felicemente abbandonando per una nuova vita con lei; perché rimproverargli il suo tentativo di essere sincero? Era evidente che lei non lo amasse come lui pensava. Perché per lei era così doloroso dire addio alla sua famiglia prima del matrimonio? Li amava più di lui? Riuscirono a riconciliarsi e il matrimonio ebbe luogo, ma era stato stabilito uno schema che sarebbe continuato per quarantotto anni.

Per Sonja, malgrado i loro frequenti litigi, il matrimonio alla fine si stabilizzò in un ritmo abbastanza confortevole. Era diventata l'assistente più fidata di suo marito. Oltre a dargli otto figli in dodici anni, cinque dei quali sopravvissero, copiò con

attenzione i suoi libri, inclusa *Guerra e pace* e *Anna Karenina*, e gestì la maggior parte degli aspetti relativi alla pubblicazione dei suoi libri. Tutto sembrava procedere abbastanza bene: lui era un uomo ricco, sia per i beni di famiglia che aveva ereditato sia per le vendite dei suoi libri; e aveva una grande famiglia che stravedeva per lui. Era famoso, ma d'un tratto, all'età di cinquant'anni, si sentì immensamente infelice e si vergognò dei libri che aveva scritto. Non sapeva più chi era. Stava attraversando una profonda crisi spirituale e trovava la Chiesa ortodossa troppo rigida e dogmatica per aiutarlo. La sua vita doveva cambiare. Non avrebbe più scritto romanzi e da quel momento in poi avrebbe vissuto come un normale contadino. Avrebbe rinunciato alle sue proprietà e ai diritti d'autore sui propri libri. E chiese alla sua famiglia di unirsi a lui in quella nuova vita dedicata alle questioni spirituali e ad aiutare gli altri.

Con suo grande disappunto la famiglia, Sonja in testa, reagì con rabbia. Stava chiedendo loro di rinunciare al loro stile di vita, ai loro agi e alla futura eredità dei figli. Sonja non sentiva il bisogno di nessun drastico cambiamento nel suo stile di vita ed era infastidita dalle accuse di lui che in qualche modo la accusava di essere cattiva e materialista per essersi opposta. Litigarono sempre di più, ma nessuno si smosse. Adesso, quando Tolstoj guardava sua moglie, tutto ciò che riusciva a vedere era qualcuno che lo stava usando per il suo denaro e i suoi diritti di proprietà. Era chiaramente quello il motivo per cui l'aveva sposato. E quando lei lo guardava, tutto ciò che riusciva a vedere era un vero e proprio ipocrita. Sebbene lui avesse rinunciato ai suoi diritti di proprietà, continuò a vivere come un lord e a chiederle soldi per le sue abitudini. Si vestiva come un contadino, ma se si ammalava si trasferiva a Sud su un vagone privato di lusso della ferrovia in una villa in cui trascorreva la

convalescenza. E malgrado il suo nuovo voto di celibato, non faceva che metterla incinta.

Tolstoj bramava una vita semplice e spirituale e lei era adesso il principale ostacolo per ottenerla. Lui trovava la presenza di Sonja in casa opprimente. Le scrisse una lettera in cui finì dicendo che lei attribuiva ciò che era accaduto a tutto tranne che all'unica cosa, e cioè che era lei la causa involontaria e inconsapevole delle sue sofferenze. Tra di loro era in corso una lotta fino alla morte. A causa di questa crescente amarezza per i comportamenti materialistici di lei, Tolstoj scrisse la il romanzo breve *Sonata a Kreutzer*, chiaramente basato sul loro matrimonio, in cui la metteva sotto la luce peggiore. Sonja, di conseguenza, si sentì come se stesse perdendo la testa. Infine, nel 1894, ebbe un crollo. Imitando uno dei personaggi di un racconto di Tolstoj, decise di suicidarsi camminando nella neve e congelandosi fino alla morte. Un membro della famiglia la raggiunse e la trascinò a casa. Ripeté il tentativo altre due volte, ma senza ottenere risultati migliori.

Ora lo schema si fece più aspro e violento: Tolstoj la provocava e lei faceva qualcosa di disperato; lui provava rimorso per la propria freddezza e implorava il suo perdono. Cedeva a lei su alcune questioni, per esempio, permettendo alla famiglia di trattenere i diritti d'autore dei suoi primi libri. Poi un nuovo comportamento di Sonja glielo faceva rimpiangere. Lei provava in continuazione a mettergli contro i figli. Doveva leggere tutto quello che lui scriveva nei suoi diari e, se lui glieli nascondeva, lei in qualche modo li trovava e li leggeva di nascosto. Osservava ogni mossa di lui. Tolstoj la rimproverava selvaggiamente per le sue intromissioni e talvolta si ammalava, cosa che le faceva rimpiangere le proprie azioni. Che cosa li teneva insieme?

Ognuno bramava l'accettazione e l'amore dell'altro, ma ormai sembrava impossibile aspettarselo.

Dopo anni di sofferenze, nel tardo ottobre del 1910, Tolstoj ne ebbe finalmente abbastanza: nel cuore della notte uscì di casa in compagnia di un amico medico, deciso a lasciare Sonja. Tremò per tutto il tempo, per il terrore di essere sorpreso e raggiunto dalla moglie, ma infine riuscì a prendere il treno e ad allontanarsi da lei. Quando venne a saperlo, Sonja tentò di nuovo il suicidio, gettandosi nello stagno vicino, ma venne salvata appena in tempo. Scrisse una lettera a Tolstoj, implorandolo di tornare. Sì, avrebbe modificato il proprio comportamento; avrebbe rinunciato a ogni lusso; sarebbe diventata spirituale; lo avrebbe amato in maniera incondizionata. Non poteva vivere senza di lui.

Per Tolstoj, l'assaggio di libertà fu di breve durata. I giornali erano pieni di resoconti sulla sua fuga dalla moglie. Ovunque il treno si fermasse, giornalisti, fan devoti e curiosi lo assalivano. Non riusciva più a sopportare le condizioni di affollamento e di congelamento del treno. Ben presto si ammalò gravemente e dovette essere trasportato nella casetta del capostazione vicino ai binari in un paesino sperduto. Era chiaro che stava morendo. Seppe che Sonja era arrivata nel villaggio, ma non sopportava il pensiero di vederla. La famiglia la trattenne fuori, dove lei continuò a sbirciarlo dalla finestra mentre giaceva morente. Finalmente, mentre lui era in stato di incoscienza, le fu permesso di entrare. Sonja s'inginocchiò accanto a lui, lo baciò continuamente sulla fronte, e gli bisbigliò all'orecchio: «Perdonami. Ti prego, perdonami». Lui morì poco dopo. Un mese più tardi, un visitatore della casa di Tolstoj riferì le seguenti parole da parte di Sonja: «Che cosa mi è successo? Che cosa mi è preso? Come ho potuto farlo?… Lei sa che l'ho ucciso».

Interpretazione: Lev Tolstoj mostrava tuti i segni del narcisista profondo. Sua madre era morta che lui aveva due anni, lasciandogli un vuoto enorme che non sarebbe mai riuscito a colmare, sebbene provasse a farlo con numerose relazioni. In gioventù si comportò in maniera temeraria, come se questo avrebbe potuto farlo sentire vivo e integro. Era sempre disgustato da sé e non riusciva a capire chi fosse esattamente. Riversò questa incertezza nei suoi romanzi, assumendo ruoli diversi nei personaggi che creava. E all'età di cinquant'anni, ebbe finalmente una autentica crisi riguardo al suo sé frammentato. La stessa Sonja occupava una posizione elevata sulla scala dell'egocentrismo. Ma nel guardare le persone abbiamo la tendenza a enfatizzare in modo eccessivo i loro tratti individuali, e non prendiamo in considerazione il quadro più complesso di come ogni parte in una relazione modelli continuamente l'altra. Una relazione ha una vita e una personalità sue proprie. E può essere profondamente narcisista, accentuando o persino facendo emergere le tendenze narcisiste di entrambe le parti.

Ciò che di solito rende una relazione narcisista è la mancanza di empatia che spinge i partner a ritirarsi sempre più in profondità sulle proprie posizioni difensive. Nel caso dei Tolstoj, ciò è iniziato subito, con la lettura dei suoi diari. Ogni parte aveva i propri valori divergenti attraverso i quali vedeva l'altra: per Sonja, cresciuta in una famiglia convenzionale, quella era l'azione di un uomo che chiaramente rimpiangeva la sua proposta di matrimonio; per Tolstoj, l'artista iconoclasta, la reazione di Sonja significava che lei era incapace di guardare nella sua anima, di cercare di capire il suo desiderio per una nuova vita matrimoniale. Ognuno fraintese l'altro arroccandosi in rigide posizioni che durarono quarantotto anni.

La crisi spirituale di Tolstoj incarnò la sua dinamica narcisista. Se solo in quel momento ciascuno di loro avesse tentato di vedere questa azione attraverso gli occhi dell'altro, le cose forse sarebbero andate diversamente. Tolstoj avrebbe potuto chiaramente prevedere la reazione di lei: Sonja aveva vissuto per tutta la vita in un relativo benessere che l'aveva aiutata a gestire le frequenti gravidanze e a crescere così tanti figli, non era mai stata profondamente spirituale, la loro connessione era sempre stata più fisica. Perché Tolstoj avrebbe dovuto aspettarsi che lei cambiasse all'improvviso? Le sue richieste erano quasi sadiche. Avrebbe potuto semplicemente spiegare il proprio punto di vista senza esigere che lei lo seguisse, persino esprimendo comprensione per la sua posizione e le sue necessità. Ciò avrebbe rivelato una vera spiritualità da parte di Tolstoj. E lei, invece di concentrarsi solo sulla sua ipocrisia, avrebbe potuto vedere un uomo evidentemente infelice con sé stesso, qualcuno che non si era mai sentito abbastanza amato sin dalla prima infanzia e che stava attraversando una vera crisi personale. Sonja avrebbe potuto offrire il proprio amore e sostegno per la sua nuova vita, al contempo rifiutando gentilmente di seguirlo fino in fondo.

Questo uso dell'empatia ha l'effetto opposto del narcisismo reciproco. Provenendo da un'unica parte, tende ad ammorbidire l'altra e a invitare anch'essa all'empatia. È difficile restare in posizione difensiva quando l'altra persona riconosce e legittima i vostri bisogni e si sforza di guardare le cose dalla vostra stessa prospettiva. Vi chiama a fare lo stesso. Le persone desiderano segretamente lasciar andare la loro resistenza. È estenuante continuare a essere così sospettosi e stare sempre sulla difensiva.

La chiave per utilizzare l'empatia all'interno di una relazione è capire il sistema di valori dell'altra persona, che inevitabilmente è diverso dal nostro. Ciò che uno interpreta come segno di amore, attenzione o generosità può non coincidere con il complesso valoriale dell'altro. Questi sistemi di valori si formano perlopiù nella prima infanzia e non sono creati dalle persone in maniera consapevole. Tenere a mente il loro sistema di valori vi permetterà di entrare nel loro spirito e nella loro prospettiva proprio nel momento in cui di solito vi mettereste sulla difensiva. Persino i narcisisti profondi possono essere attirati fuori dal loro guscio in questo modo, perché questo tipo di attenzione è molto rara. Misurate tutte le vostre relazioni sullo spettro narcisista. Non si tratta di una persona o dell'altra, bensì della dinamica stessa che deve essere modificata.

4. Il narcisista sano – l'interprete dell'umore. Nell'ottobre 1915, il grande esploratore inglese Sir Ernest Henry Shackleton (1874-1922) ordinò di abbandonare la nave *Endurance*, che era rimasta intrappolata in un banco di ghiaccio antartico per più di otto mesi e stava iniziando a imbarcare acqua. Per Shackleton questo significò essenzialmente dover rinunciare al suo grande sogno di guidare i suoi uomini nella prima traversata terrestre del continente antartico. Avrebbe dovuto essere il culmine della sua illustre carriera di esploratore, ma ora una responsabilità molto più grande gravava sulla sua mente: riportare in qualche modo sani e salvi a casa i ventisette uomini del suo equipaggio. Le loro vite sarebbero dipese dalle sue decisioni giornaliere.

Per realizzare questo obiettivo, affrontò molti ostacoli: il rigido clima invernale che stava per colpirli, le correnti alla deriva che avrebbero potuto trascinare, in qualsiasi direzione, la banchisa su cui stavano per accamparsi, i giorni successivi senza luce, le scorte di cibo agli sgoccioli, la mancanza di un

contatto radio o di una nave per trasportarli. Ma il più grande pericolo di tutti, quello che lo riempiva di maggior timore, era il morale dei suoi uomini. Sarebbe bastato qualche malcontento per diffondere risentimento e negatività; ben presto gli uomini non avrebbero più lavorato così duramente; avrebbero smesso di ascoltarlo e avrebbero perso fiducia nella sua leadership. Non appena ciò fosse accaduto, ciascuno si sarebbe messo a pensare a sé stesso, e in questo clima ciò avrebbe potuto facilmente significare disastro e morte. Shackleton avrebbe quindi dovuto monitorare lo spirito del gruppo con ancora più attenzione dei cambiamenti metereologici.

La prima cosa che doveva fare era anticipare il problema e contagiare l'equipaggio con lo spirito giusto. Tutto partiva dal leader. Avrebbe dovuto nascondere ogni suo dubbio e paura. La prima mattina sulla banchisa, si alzò prima di tutti e preparò una razione extralarge di tè caldo. Mentre lo serviva personalmente, percepì che i suoi uomini lo guardavano per capire come sentirsi riguardo alla loro traversia, perciò mantenne l'atmosfera leggera, facendo qualche battuta sulla loro nuova casa e sull'imminente oscurità. Non era il momento giusto per discutere le sue idee su come uscire da quel casino. Li avrebbe resi troppo ansiosi. Non avrebbe espresso a parole il suo ottimismo sulle loro possibilità, ma avrebbe lasciato che gli uomini lo percepissero dai suoi modi e dal linguaggio del corpo, anche se avesse dovuto fingerlo.

Sapevano tutti di essere intrappolati lì per l'inverno. Ciò di cui avevano bisogno erano distrazioni, qualcosa con cui occupare la mente e tenere alto il morale. In tal senso, preparava ogni giorno un registro di servizio indicando chi avrebbe fatto cosa. Cercava di mischiare il più possibile le cose, spostando gli uomini in gruppi diversi e assicurandosi che non si occupassero mai

troppo a lungo dello stesso compito. Per ciascun giorno c'era un semplice obiettivo da realizzare – pinguini o foche da cacciare, altre scorte da trasportare dalla nave alle tende, costruire un accampamento migliore. Alla fine della giornata, potevano sedersi intorno al fuoco sentendo di aver fatto qualcosa per rendere la loro vita un po' più semplice.

Con il passare dei giorni, Shackleton sviluppò una sintonia sempre più intensa per gli stati d'animo variabili del suoi uomini. Intorno al fuoco, andava da ciascuno e lo coinvolgeva in una conversazione. Con gli scienziati, parlava di scienza; con i tipi più esteti, chiacchieravano dei loro poeti e compositori preferiti. Si metteva in questo particolare stato d'animo ed era soprattutto attento a qualsiasi problema stessero attraversando. Il cuoco pareva in special modo addolorato perché avrebbe dovuto uccidere il suo gatto; avevano finito il cibo per sfamarlo. Shackleton si offrì di farlo al posto suo. Era chiaro che il medico di bordo aveva difficoltà con il lavoro duro; la sera mangiava lentamente e sospirava stanco. Quando Shackleton gli rivolse la parola, capì che il suo spirito si stava indebolendo giorno dopo giorno. Senza farlo sentire come se si stesse sottraendo ai suoi doveri, Shackleton cambiò il registro dei servizi affidandogli compiti più leggeri ma ugualmente importanti.

Riconobbe in fretta alcuni anelli deboli nel gruppo. Per primo, Frank Hurley, il fotografo della nave: era bravo nel suo lavoro e non si lamentava mai delle altre incombenze noiose, ma era un uomo che aveva bisogno di sentirsi importante. Aveva un'inclinazione snob. Perciò in quei primi giorni sul ghiaccio, Shackleton si fece il dovere di chiedere a Hurley il suo punto di vista su tutte le questioni significative, come per esempio le provviste di cibo, e di fargli i complimenti per le sue idee. Inoltre, gli assegnò la sua tenda, il che fece sentire Hurley più

importante degli altri e, al contempo, gli rese più semplice tenerlo d'occhio. L'ufficiale di rotta, Huberth Hudson, si rivelò molto egocentrico e un pessimo ascoltatore. Aveva bisogno di attenzione costante. Shackleton parlò con lui più che con chiunque altro e assegnò anche a lui la sua propria tenda. Se c'erano altri uomini che sospettava fossero dei potenziali malcontenti, li sparpagliava in tende diverse per diluire la loro possibile influenza.

Con il passare dell'inverno, raddoppiò la propria attenzione. In certi momenti riusciva a percepire la noia dei suoi uomini dal modo in cui si comportavano, per il fatto che si rivolgevano meno la parola tra di loro. Per contrastare ciò, organizzò degli eventi sportivi sul ghiaccio durante le giornate buie e degli intrattenimenti serali: musica, scherzi, racconti. Ogni festività veniva rispettava con cura, con un grande banchetto per il suo equipaggio. Gli infiniti giorni di navigazione senza una rotta furono riempiti di momenti salienti e ben presto cominciò a notare qualcosa di straordinario: gli uomini erano decisamente vivaci e sembravano persino apprezzare le sfide di una vita su una banchisa alla deriva.

A un certo punto la banchisa su cui si trovavano si era pericolosamente ridotta e così ordinò agli uomini di salire su tre piccole scialuppe che avevano recuperato dalla *Endurance*. Dovevano dirigersi verso la terraferma. Tenne le scialuppe unite e, affrontando le acque tempestose, riuscirono ad approdare sulla vicina Elephant Island, su uno stretto lembo di spiaggia. Quel giorno, mentre ispezionava l'isola, apparve chiaro che lì le condizioni erano in un certo senso peggiori che sulla banchisa. Il tempo era contro di loro. Quello stesso giorno, Shackleton ordinò di preparare una scialuppa per il tentativo molto rischioso di raggiungere la parte più accessibile e disabitata di

terraferma di quell'area: l'isola di South Georgia, a circa ottocento miglia in direzione nord-est. Le probabilità di farcela erano esigue, ma gli uomini non avrebbero potuto sopravvivere a lungo su Elephant Island, con la sua esposizione al mare e la scarsità di animali da uccidere.

Shackleton doveva scegliere con attenzione gli altri cinque uomini, oltre sé stesso, per questo viaggio. Uno di quelli che selezionò, Harry McNeish, fu una scelta molto strana. Era il carpentiere della nave e, a cinquantasette anni, il membro più anziano dell'equipaggio. Poteva essere scontroso e non prendeva bene i lavori pesanti. Anche se sarebbe stato un viaggio estremamente turbolento sulla loro piccola scialuppa, Shackleton aveva troppa paura di lasciarlo indietro. Gli diede l'incarico di preparare la scialuppa per quella traversata. Con quel compito, si sarebbe sentito personalmente responsabile della sicurezza dell'imbarcazione e durante il tragitto la sua mente sarebbe stata sempre occupata a tenere sotto controllo la capacità di navigazione della barca.

A un certo punto, durante il viaggio, Shackleton notò che il morale di McNeish stava peggiorando e, all'improvviso, l'uomo smise di remare. Shackleton percepì il pericolo: se avesse urlato contro McNeish ordinandogli di remare, l'uomo sarebbe diventato persino più ribelle, e con così pochi uomini ammassati per così tante settimane con cibo scarso, la situazione avrebbe potuto degenerare. Improvvisando sul momento, fermò la scialuppa e ordinò che si preparasse del latte caldo per tutti. Disse che si stavano stancando tutti, sé stesso incluso, e che avevano bisogno di risollevare il morale. A McNeish fu risparmiato l'imbarazzo di diventare oggetto di attenzione, e per il resto della traversata Shackleton ripeté il suo piano ogni volta che si rese necessario.

A pochi chilometri dalla loro destinazione, una tempesta improvvisa li spinse indietro. Mentre cercavano disperati un nuovo approccio all'isola, un piccolo uccello continuava a librarsi sopra di loro, tentando di atterrare sulla loro barca. Shackleton lottò per mantenere la sua solita compostezza, ma all'improvviso la perse, alzandosi e cercando di colpire l'uccello mentre imprecava. Quasi immediatamente si sentì in imbarazzo e tornò a sedersi. Per quindici mesi aveva tenuto sotto controllo la frustrazione per il bene dei suoi uomini e per tenere alto il morale. Aveva dato l'esempio. Non era adesso il momento di tradire quella promessa. Qualche minuto dopo, fece una battuta a sue spese e ripromise a sé stesso di non ripetere mai un'esibizione simile, a prescindere dalla pressione.

Dopo un viaggio in alcune tra le peggiori condizioni oceaniche al mondo, la piccola imbarcazione riuscì finalmente ad approdare sull'isola di South Georgia, e diversi mesi dopo, con l'aiuto dei balenieri che lavoravano lì, vennero portati in salvo tutti gli uomini che restavano su Elephant Island. Tenendo conto delle probabilità contro di loro – il clima, il percorso impossibile, le piccole scialuppe e le loro scarse risorse – fu una delle più straordinarie storie di sopravvivenza della Storia. Lentamente si sparse la voce sul ruolo che la leadership di Shackleton aveva giocato in tutto questo. Come riassunse in seguito l'esploratore Sir Raymond Priestly: «Per la leadership scientifica datemi Scott; per la rapidità, Amundsen; ma quando siete in una situazione disperata, quando non sembra esserci via d'uscita, inginocchiatevi e pregate Shackleton».

Interpretazione: Quando si trovò a essere il responsabile della vita di così tanti uomini in circostanze così disperate, Shackleton comprese ciò che avrebbe fatto la differenza tra la vita e la morte: l'atteggiamento. Non si tratta di qualcosa di

visibile, raramente viene discusso o analizzato nei libri, non ci sono manuali di formazione sull'argomento. E tuttavia fu il fattore più importante di tutti. Un minimo cedimento del morale, qualche crepa nella loro unità, e sarebbe stato troppo difficile prendere le giuste decisioni sotto una tale pressione. Un tentativo di abbandonare la banchisa, fatto per l'impazienza e l'insistenza di pochi, avrebbe certamente portato alla morte. In sostanza, Shackleton fu scaraventato nella condizione più elementare e primordiale dell'animale umano: un gruppo in pericolo, in cui si dipendeva gli uni dagli altri per la sopravvivenza. Fu proprio in queste circostanze che i nostri antenati più lontani svilupparono capacità sociali superiori, la prodigiosa abilità umana di leggere gli stati d'animo e le menti degli altri, e di collaborare. E nei mesi senza sole sulla banchisa, Shackleton stesso avrebbe riscoperto queste antiche capacità empatiche che sono latenti in tutti noi, perché fu obbligato a farlo.

Il modo in cui Shackleton affrontò questo compito dovrebbe servire da modello a tutti noi. Per prima cosa, comprese il ruolo fondamentale che il suo stesso comportamento avrebbe giocato in questa situazione. Il leader contagia il gruppo con la sua mentalità. Gran parte di questo accade a livello non verbale, poiché le persone colgono il linguaggio del corpo del leader e il suo tono di voce. Shackleton s'impregnò di un atteggiamento di totale fiducia e ottimismo e osservò come questo si trasmise allo spirito dei suoi uomini.

In secondo luogo, dovette dividere la sua attenzione in maniera quasi equa tra gli individui e il gruppo. Da un lato teneva d'occhio i livelli di chiacchiericcio durante i pasti, la quantità di imprecazioni che udiva durante il lavoro, la velocità con cui l'umore si alzava quando iniziava qualche divertimento.

Dall'altro, con i singoli individui, leggeva i loro stati d'animo emotivi dal tono di voce, dalla speditezza con cui mangiavano, dalla lentezza con cui si alzavano. Se quel giorno notava un loro particolare umore, cercava di anticipare quello che avrebbero potuto fare immedesimandosi nello stesso stato d'animo. Cercava segnali di frustrazione o insicurezza nelle loro parole e nei loro gesti. Doveva trattare ogni persona in modo diverso, a seconda della sua particolare psicologia. Doveva inoltre continuare ad adattare le sue interpretazioni, dato che gli umori dell'equipaggio cambiavano in fretta.

Terzo, nel rilevare qualsiasi calo di spirito o negatività, doveva essere gentile. Rimproverare avrebbe solo messo in imbarazzo e fatto riconoscere le persone, cosa che avrebbe portato a effetti contagiosi più avanti. Meglio parlare con loro, entrare nel loro spirito e trovare un modo indiretto per sollevare lo stato d'animo oppure isolarli senza che si accorgessero di che cosa stava facendo, Man mano che Shackleton praticava tutto questo, notò quanto con l'esperienza il suo fiuto migliorasse sempre di più. Con un'unica occhiata mattutina, era quasi capace di anticipare il modo in cui gli uomini si sarebbero comportati per tutto il giorno. Qualche membro dell'equipaggio pensava fosse un sensitivo.

Comprendere: ciò che ci fa sviluppare questi poteri empatici è la necessità. Se sentiamo che la nostra sopravvivenza dipende dalla nostra bravura nel valutare gli stati d'animo e le menti degli altri, allora troveremo la necessaria concentrazione e attingeremo a quei poteri. Di solito non ne avvertiamo il bisogno. Immaginiamo di comprendere abbastanza bene le persone con cui abbiamo a che fare. La vita può essere dura e abbiamo troppe altre cose di cui occuparci. Siamo pigri e preferiamo affidarci a giudizi predigeriti. Ma in realtà è una

questione di vita e di morte e il nostro successo *dipende* dallo sviluppo di queste capacità. Semplicemente non ne siamo consapevoli perché non vediamo il collegamento tra i problemi nella nostra vita e il nostro costante travisamento degli umori e delle intenzioni delle persone e le infinite opportunità mancate che da questo derivano.

Il primo passo, quindi, è il più importante: rendersi conto di avere un eccezionale strumento sociale che non si sta coltivando. Il modo migliore per comprenderlo è provarlo: interrompete il vostro incessante monologo interiore e fate più attenzione alle persone; sintonizzatevi sui mutevoli umori degli individui e del gruppo; interpretate la psicologia particolare di ciascuno e ciò che li motiva; provate ad assumere la loro prospettiva, a entrare nel loro mondo e nel loro sistema di valori. All'improvviso diventerete consapevoli di un intero universo di comportamento non verbale di cui non conoscevate l'esistenza, come se i vostri occhi potessero ora d'un tratto vedere la luce ultravioletta. Nel momento in cui percepirete questo potere, *sentirete* la sua importanza e vi risveglierete a nuove possibilità sociali.

> «Io non chiedo al ferito come si senta. Io divento il ferito.»
> (Walt Whitman)

3
VEDERE ATTRAVERSO LE MASCHERE DELLE PERSONE

La legge del gioco di ruolo

Le persone tendono a indossare la maschera che le mostra nella miglior luce possibile: umili, sicure di sé, coscienziose. Dicono le cose giuste, sorridono e sembrano interessate alle nostre idee. Imparano a nascondere le loro insicurezze e la loro invidia. Se prendiamo questa apparenza per realtà, non conosciamo mai i loro veri sentimenti e a volte siamo colti alla sprovvista dalla loro improvvisa resistenza, ostilità e azioni manipolative. Fortunatamente, la maschera ha delle crepe. Le persone lasciano trapelare in continuazione le loro vere sensazioni e i loro desideri inconsci attraverso segnali non verbali che non riescono a controllare del tutto: espressioni facciali, inflessioni della voce, tensione del corpo e gesti nervosi. Dovete padroneggiare questo linguaggio trasformandovi in lettori superiori di donne e uomini. Armati di questa conoscenza, potrete prendere le misure di difesa adeguate. D'altra parte, poiché la gente giudica secondo le apparenze, dovete imparare a presentare la facciata migliore e interpretare il vostro ruolo al meglio.

Il secondo linguaggio

Una mattina dell'agosto 1919, il diciassettenne Milton Erickson, futuro pioniere dell'ipnoterapia e uno dei più influenti psicologi del ventesimo secolo, si svegliò scoprendo che diverse parti del suo corpo erano improvvisamente paralizzate. Nei giorni successivi la paralisi si diffuse. Gli fu presto diagnostica la poliomielite, un'epidemia che all'epoca stava cominciando a propagarsi. Mentre giaceva a letto, udì sua madre in un'altra stanza discutere del suo caso con due specialisti chiamati dalla famiglia. Presumendo che Erickson si fosse addormentato, uno dei medici le disse: «Il ragazzo morirà entro domattina». La madre entrò nella sua stanza, cercando chiaramente di nascondere il suo dolore, ignara che il figlio avesse sentito la conversazione. Erickson continuava a chiederle di spostare il cassettone vicino al letto, di qua e di là. Lei pensava che il figlio stesse delirando, ma Milton aveva le sue ragioni: voleva distrarla dalla sua angoscia, e voleva che lo specchio del cassettone fosse posizionato in maniera corretta. Se avesse cominciato a perdere conoscenza, avrebbe potuto concentrarsi sul tramonto riflesso nello specchio, restando a osservare l'immagine il più a lungo possibile. Il sole tornava sempre; forse l'avrebbe fatto anche lui, dimostrando ai medici che avevano torto. Nel giro di poche ore cadde in coma.

Erickson riprese conoscenza tre giorni dopo. In qualche modo, era sfuggito alla morte, ma ora la paralisi gli si era diffusa in tutto il corpo. Persino le labbra erano paralizzate. Non poteva muoversi o fare gesti, non poteva comunicare con gli altri in nessun modo. Le uniche parti del corpo che riusciva a spostare erano i globi oculari, cosa che gli permetteva di osservare lo

spazio ristretto della sua stanza. In quarantena nella casa della fattoria del Wisconsin rurale in cui era cresciuto, la sua unica compagnia erano le sue sette sorelle, il suo unico fratello, i suoi genitori e un'infermiera privata. Per qualcuno con una mente così attiva, la noia era lancinante. Ma un giorno, mentre ascoltava le sorelle chiacchierare tra loro, si rese conto di qualcosa che non aveva mai notato prima. Mentre parlavano, i loro volti facevano ogni genere di movimento e il tono delle voci pareva avere vita propria. Una sorella disse all'altra: «Sì, è un'ottima idea», ma lo aveva detto con un'intonazione monotona e un sorrisetto evidente, e il tutto sembrava suggerire: «In realtà, non credo proprio che sia una buona idea». In qualche modo, un *sì* poteva significare *no*.

Iniziò a farci attenzione. Era un gioco stimolante. Durante il giorno successivo, contò sedici forme diverse di *no* da lui udite, che indicavano vari gradi di severità, tutti accompagnati da differenti espressioni del viso. A un certo punto, notò una sorella dire sì a qualcosa mentre scuoteva la testa per comunicare no. Fu molto sottile, ma lo vide. Se le persone dicevano sì ma in realtà il sentimento che provavano era di rifiuto, questo si manifestava nelle loro smorfie e nel linguaggio del corpo. In un'altra occasione, osservò attentamente con la coda dell'occhio una sorella offrire una mela a un'altra, ma la tensione sul suo viso e la tensione delle braccia indicava che era solo educata e che voleva tenersi la mela per sé. Questo segnale non fu colto, eppure a lui era parso molto chiaro.

Incapace di partecipare alle conversazioni, la sua mente venne completamente assorbita dall'osservazione dei gesti delle mani delle persone, delle sopracciglia inarcate, del tono della voce e dell'improvviso piegarsi delle braccia. Notò, per esempio, la frequenza con cui le vene sul collo delle sorelle iniziavano a

pulsare quando erano in piedi davanti a lui, indicando il nervosismo che provavano in sua presenza. Il loro modo di respirare mentre parlavano lo affascinava e scoprì che alcuni ritmi suggerivano noia ed erano generalmente seguiti da uno sbadiglio. I capelli sembravano giocare un ruolo importante per le sue sorelle. Una spazzolata molto deliberata all'indietro delle ciocche di capelli denotava impazienza – «Ho sentito abbastanza; adesso taci per favore». Ma un colpo più veloce, più inconsapevole, poteva indicare un'attenzione rapita.

Intrappolato a letto, il suo udito si fece più acuto. Ora riusciva a cogliere le conversazioni nell'altra stanza, dove le persone non cercavano di mettere in scena uno spettacolo piacevole davanti a lui. E presto rilevò uno schema peculiare: durante una conversazione, era raro che le persone fossero dirette. Una sorella poteva passare minuti a tergiversare, lasciando indizi alle altre su cosa voleva davvero, come per esempio prendere in prestito un capo di abbigliamento o ricevere le scuse da qualcuno. Il suo desiderio interiore era chiaramente suggerito dal tono di voce, che dava enfasi a certe parole. La sua speranza era che le altre lo capissero e le offrissero quello che desiderava, ma spesso le allusioni venivano ignorate e lei era costretta a venire allo scoperto e dire quello che voleva. Una conversazione dopo l'altra ricadeva in questo schema ricorrente. Presto per lui divenne un gioco indovinare nel minor numero di secondi possibile a che cosa la sorella stava accennando.

Fu come se nella sua paralisi fosse improvvisamente diventato consapevole di un secondo canale di comunicazione umana, un secondo linguaggio in cui le persone esprimevano qualcosa dal profondo di sé stessi, qualche volta senza esserne consce. Che cosa sarebbe successo se fosse riuscito in qualche modo a padroneggiare le complessità di questo linguaggio? In

che modo avrebbe alterato la sua percezione delle persone? Avrebbe potuto estendere i suoi poteri di interpretazione ai gesti quasi invisibili che le persone facevano con le labbra, al respiro, al livello di tensione delle mani?

Un giorno, diversi mesi dopo, mentre sedeva accanto a una finestra in una speciale sedia reclinabile che la sua famiglia aveva progettato per lui, Erickson sentì il fratello e le sorelle giocare all'esterno. (Aveva riacquistato il movimento delle labbra e riusciva a parlare, ma il corpo restava paralizzato.) Voleva così tanto raggiungerli. Come se per un istante avesse dimenticato la paralisi, nella propria mente cominciò ad alzarsi e, per un breve secondo, sperimentò la contrazione di un muscolo della gamba, la prima volta che sentiva un movimento nel suo corpo. I medici avevano detto a sua madre che non avrebbe camminato mai più, ma si erano già sbagliati in passato. Sulla base di quella semplice contrazione, decise di tentare un esperimento. Si concentrava profondamente su un particolare muscolo della gamba, ricordando la sensazione che provava prima della paralisi, desiderando con tutte le sue forze di muoverlo e immaginando che riprendesse a funzionare. L'infermiera gli massaggiava la zona, e lentamente, con un successo intermittente, avvertì una contrazione e poi un piccolissimo movimento che tornava al muscolo. Mediante questo processo dolorosamente lento, imparò da solo a stare in piedi, poi a fare qualche passo, poi a camminare nella sua stanza, poi all'aperto, aumentando le distanze.

In qualche modo, attingendo alla sua forza di volontà e alla sua immaginazione, fu in grado di modificare la propria condizione fisica e a riconquistare il movimento completo. Chiaramente, si rese conto, la mente e il corpo operavano insieme, in modi di cui non siamo quasi consapevoli. Desideroso

di approfondire questo aspetto, decise di intraprendere una carriera in medicina e psicologia, e verso la fine degli anni Venti del secolo scorso cominciò a praticare psichiatria in diversi ospedali. Sviluppò in fretta un metodo tutto suo e diametralmente opposto a quello di altri esperti del settore. Quasi tutti gli psichiatri praticanti, infatti, si concentravano in larga parte sulle parole. Facevano parlare i pazienti, in particolare tornando sulla loro prima infanzia. In questo modo speravano di avere accesso al loro inconscio. Erickson invece si focalizzò perlopiù sulla presenza fisica delle persone per entrare nel loro inconscio e nella loro vita mentale. Le parole sono spesso usate come copertura, come modo per nascondere ciò che sta succedendo davvero. Mettendo i suoi pazienti a loro agio, rilevava segni di tensione nascosta e desideri insoddisfatti che emergevano dal viso, dalla voce e dalla postura. Mentre lo faceva, esplorò in maniera più approfondita il mondo della comunicazione non verbale.

Il suo motto era «osserva, osserva, osserva». A questo scopo, egli teneva un taccuino, sul quale scriveva le sue osservazioni. Un elemento che lo affascinava in modo particolare era il modo di camminare delle persone, forse un riflesso delle sue stesse difficoltà nel riapprendere come usare le gambe. Guardava le persone camminare in ogni parte della città. Faceva attenzione alla pesantezza del passo: c'era la camminata empatica degli individui tenaci e pieni di determinazione; il passo leggero di quelli che sembravano più indecisi; la camminata lunga e fluida di coloro che parevano piuttosto pigri; quella serpeggiante della persona persa nei propri pensieri. Osservò con attenzione l'oscillazione accentuata dei fianchi o l'incedere che sembrava elevare la testa, che indicavano alti livelli di fiducia in sé stessa di una persona. C'era la camminata che le persone assumevano

per nascondere qualche debolezza o insicurezza – il passo maschile esagerato, l'andatura disinvolta del teenager ribelle. Erickson prese nota dei cambiamenti improvvisi nel modo di camminare delle persone quando erano eccitate o nervose. Tutto questo gli forniva inesauribili informazioni sui loro stati d'animo e sulla loro sicurezza in sé stesse.

Nel suo ufficio, posizionò la scrivania all'estremità più lontana della stanza, obbligando i pazienti a camminare verso di lui. Notava i cambiamenti di passo tra prima e dopo la sessione. Esaminava il loro modo di sedersi, il livello di tensione nelle mani mentre afferravano i braccioli della sedia, quanto erano in grado di guardarlo in faccia mentre parlavano e, nel giro di pochi secondi, effettuava una profonda lettura delle loro insicurezze e rigidità, come appariva con chiarezza dal loro linguaggio corporeo.

A un certo punto della sua carriera, Erickson lavorò in un reparto per persone mentalmente disturbate. In un'occasione, gli psicologi della struttura rimasero sconcertati dal caso di un paziente particolare, un ex uomo d'affari che aveva fatto una fortuna e poi aveva perso tutto a causa della Grande Depressione. Tutto quello che l'uomo riusciva a fare era piangere e muovere in continuazione le mani avanti e indietro dal petto. Nessuno era in grado di capire la fonte di questo tic o di aiutarlo. Farlo parlare non era facile e non portava da nessuna parte. Tuttavia, nel momento in cui vide quell'uomo, Erickson comprese la natura del problema: attraverso quel gesto stava letteralmente esprimendo i futili sforzi fatti nella sua vita per andare avanti e la disperazione che questo gli aveva procurato. Erickson andò da lui e gli disse: «La sua vita ha avuto tantissimi alti e bassi», e mentre lo faceva modificò il movimento delle

braccia, dall'alto in basso. L'uomo parve interessato a quella nuova direzione e divenne il suo tic.

Lavorando sul posto con un terapista occupazionale, Erickson mise in entrambe le mani dell'uomo dei blocchi di carta vetrata e gli pose davanti un pezzo di legno grezzo. Ben presto l'uomo si appassionò alla smerigliatura del legno e al suo profumo mentre lo lucidava. Smise di piangere e seguì delle lezioni di lavorazione del legno, intagliando delle elaborate scacchiere e vendendole. Concentrandosi solo sul suo linguaggio corporeo e modificando il suo movimento fisico, Erickson riuscì a cambiare la posizione bloccata della sua mente e a curarlo.

Una categoria che lo affascinava era quella della differenza nella comunicazione non verbale tra uomini e donne e come ciò riflettesse un diverso modo di pensare. Era particolarmente sensibile ai vezzi delle donne, forse un riflesso dei mesi trascorsi a osservare con attenzione le sue sorelle. Era in grado di analizzare ogni sfumatura del loro linguaggio corporeo. Una volta, andò a trovarlo una giovane e bella ragazza, dicendo di aver visto diversi psichiatri ma che nessuno era quello giusto. Era possibile che Erickson lo fosse? Mentre la ragazza continuava a parlare, senza mai entrare nella natura del suo problema, Erickson la osservò togliere un po' di lanugine dalla manica. La ascoltò e annuì, poi le fece qualche domanda poco interessante.

All'improvviso, di punto in bianco, disse in tono molto sicuro di sé che lui era quello giusto, anzi l'unico psichiatra per lei. Colta di sorpresa dal suo atteggiamento presuntuoso, lei gli chiese il perché di quella sensazione. Erickson rispose che doveva farle un'altra domanda per dimostrarlo.

«Da quanto tempo», domandò, «indossa abiti da donna?»

«Come ha fatto a capirlo?» replicò l'uomo stupito. Erickson spiegò di aver notato il modo in cui si era tolto la lanugine, senza fare una naturale ampia deviazione dalla zona del seno. Aveva visto quel movimento troppe volte per farsi ingannare da qualsiasi altra cosa. Inoltre, la sua maniera assertiva di discutere il suo bisogno di mettere Erickson alla prova all'inizio, il tutto espresso con un ritmo di voce molto staccato, era decisamente maschile. Tutti gli altri psichiatri erano stati imbrogliati dall'aspetto molto femminile del giovane uomo e dalla voce su cui aveva lavorato con cura, ma il corpo non mente.

In un'altra occasione, Erickson entrò in ufficio e trovò una nuova paziente femminile ad aspettarlo. Lei spiegò di averlo cercato perché aveva la fobia del volo. Erickson la interruppe. Senza spiegarle il motivo, le chiese di uscire dall'ufficio e di rientrare. La donna sembrò seccata ma eseguì, e lui ne studiò con attenzione la camminata, così come la sua postura mentre prendeva posto sulla sedia. Poi le chiese di spiegare il problema.

«A settembre mio marito mi porterà all'estero e io ho una paura mortale di salire sull'aereo.»

«Signora», cominciò Erickson, «quando un paziente viene da uno psichiatra non può nascondere delle informazioni. So qualcosa di lei. Sto per farle una domanda sgradevole… Suo marito sa della sua relazione amorosa?»

«No», rispose la donna sorpresa, «ma lei come ha fatto?»

«Me l'ha detto il suo linguaggio del corpo.» Le spiegò come avesse incrociato le gambe in una posizione molto stretta, con un piede intorno alla caviglia dell'altro. Nella sua esperienza, ogni donna sposata con una relazione amorosa chiudeva il corpo in maniera simile. E aveva chiaramente pronunciato l'espressione «all'estero» in tono staccato ed esitante, come se si vergognasse di sé stessa. E il suo modo di camminare indicava

una donna che si sentiva intrappolata in rapporti complicati. Nelle sessioni successive, portò il suo amante, anch'egli sposato. Erickson chiese di vedere la moglie dell'amante e, quando venne, lei si sedette nella stessa posizione di chiusura, con il piede sotto la caviglia.

«Quindi ha una relazione», gli disse Erickson.

«Sì, è stato mio marito a dirglielo?»

«No, l'ho capito dal suo linguaggio corporeo. Adesso so perché suo marito soffre di mal di testa cronico.» Ben presto si ritrovò a trattare tutti loro e ad aiutarli a uscire dalle loro posizioni chiuse e dolorose.

Nel corso degli anni, i suoi poteri di osservazione si estesero a elementi di comunicazione non verbale quasi impercettibili. Era in grado di determinare lo stato d'animo delle persone dal loro modo di respirare e rispecchiando egli stesso questi schemi poteva portare il paziente in uno stato di trance ipnotica e creare una sensazione di relazione profonda. Riusciva a leggere i discorsi subliminali e subvocali quando la gente pronunciava una parola o un nome in maniera quasi impercettibile. Questo era il modo in cui cartomanti, sensitivi e alcuni maghi si guadagnavano da vivere. Sapeva dire quando la sua segretaria aveva il ciclo dalla pesantezza con cui scriveva a macchina. Riusciva a indovinare il background professionale delle persone dalla qualità delle loro mani, dalla gravosità del loro passo, dal modo in cui piegavano la testa e dalle loro inflessioni vocali. A pazienti e amici sembrava che Erickson possedesse dei poteri paranormali, ma erano semplicemente inconsapevoli di quanto a lungo e quanto duramente lui avesse studiato la materia, acquisendo la padronanza di un secondo linguaggio.

Interpretazione: L'improvvisa paralisi aprì gli occhi di Milton Erickson non solo a una diversa forma di comunicazione, ma anche a un modo del tutto differente di relazionarsi con le persone. Quando ascoltava le sue sorelle e coglieva nuove informazioni dai loro volti e dalle loro voci, non solo le registrava con i sensi, ma aveva anche la sensazione di sperimentare qualcosa di ciò che stava succedendo nella loro mente. Doveva immaginare perché dicessero sì ma in realtà intendessero no, e nel farlo doveva per un momento provare alcuni dei loro desideri contrari. Doveva vedere la tensione nei loro colli e registrarla fisicamente come una tensione in sé stesso, per capire perché si sentissero all'improvviso a disagio in sua presenza. Ciò che scoprì è che la comunicazione non verbale non può essere sperimentata soltanto pensando e traducendo i pensieri in parole, ma deve essere percepita a livello fisico assorbendo le espressioni facciali o le posizioni di chiusura delle altre persone. È una forma diversa di conoscenza, che si collega alla parte animale della nostra natura e coinvolge i nostri neuroni specchio.

Per padroneggiare questo linguaggio, doveva rilassarsi e controllare il bisogno continuo di interpretare con parole o categorizzare ciò che vedeva. Doveva soffocare il suo ego, pensando meno a ciò che voleva dire e dirigendo invece la sua attenzione verso l'altra persona, sintonizzandosi sul suo mutevole stato d'animo riflesso dal linguaggio corporeo. Come scoprì, questa attenzione lo cambiò. Lo rese più percettivo nei confronti dei segnali che le persone emettono in continuazione e lo trasformò in un attore sociale superiore, capace di connettersi alle vite interiori altrui e sviluppare un rapporto migliore.

Mentre progrediva in questa autotrasformazione, Erickson notò che la maggior parte delle persone va nella direzione opposta, diventando più egocentrica e più distratta ogni anno che passa. Gli piaceva raccogliere aneddoti del suo lavoro a dimostrazione di ciò. Per esempio, una volta chiese a un gruppo di specializzandi dell'ospedale in cui lavorava di osservare in silenzio una donna anziana sotto le coperte di un letto d'ospedale finché non avessero notato qualcosa che indicasse una possibile diagnosi per la sua condizione di malata. Gli specializzandi rimasero a osservarla per tre ore invano, senza che nessuno di loro prendesse nota del fatto che le erano state amputate entrambe le gambe. Oppure c'erano le persone che assistevano alle sue conferenze pubbliche; molte di loro gli chiedevano perché non usasse mai quella strana bacchetta che portava in mano come parte della sua presentazione. Non si erano accorte della sua piuttosto evidente zoppia e che gli servisse un bastone. Per come la vedeva Erickson, la durezza della vita spinge le persone a chiudersi in loro stesse. Non rimane spazio mentale per le semplici osservazioni, e il secondo linguaggio passa perlopiù inosservato.

Comprendere: siamo il principale animale sociale del pianeta, e dipendiamo dalla nostra abilità di comunicare con gli altri per la nostra sopravvivenza e il nostro successo. Si stima che più del 65 percento di tutta la comunicazione umana sia non verbale, ma che le persone colgano e assimilino solo circa il 5 percento di queste informazioni. Invece, quasi tutta la nostra attenzione sociale viene assorbita da quello che le persone dicono, che il più delle volte serve in realtà a nascondere ciò che pensano e provano davvero. Gli indizi non verbali ci dicono quello che le persone stanno cercando di enfatizzare con le loro parole e il significato sottinteso del loro messaggio, le sfumature della

comunicazione. Questi segnali ci rivelano che cosa stanno nascondendo, i loro veri desideri. Riflettono in maniera immediata le emozioni e gli stati d'animo delle persone. Perdere queste informazioni significa operare alla cieca, invitare all'incomprensione, e perdere infinite opportunità di influenzare le persone non notando i segnali di ciò che davvero vogliono o di cui hanno bisogno.

Il vostro compito è semplice: per prima cosa dovete riconoscere il vostro stato di egocentrismo e quanto poco osservate la realtà. Con questa comprensione sarete motivati a sviluppare delle capacità di osservazione. In secondo luogo, dovete capire, come fece Erickson, la diversa natura di questa forma di comunicazione. È necessario che apriate i sensi e vi relazioniate di più con le persone a livello fisico, assorbendo la loro energia e non solo le loro parole. Non osservate semplicemente la loro espressione facciale, bensì registratela dall'interno, in modo che l'impressione rimanga con voi e comunichi. Man mano che acquisite un vocabolario più ampio in questo linguaggio, sarete in grado di mettere in relazione un gesto con una possibile emozione. Man mano che la vostra sensibilità aumenta, comincerete a notare sempre di più ciò che vi stavate perdendo. E, altrettanto importante, scoprirete un modo nuovo e più profondo di relazionarvi alle persone, con i maggiori poteri sociali che ne deriveranno.

> «Colui che crede che nel mondo i diavoli non vadano mai senza corna e i pazzi senza sonagli sarà sempre loro preda o loro zimbello. Aggiungiamo ancora a tutto questo che nelle loro relazioni, gli umani fanno come la luna ed i gobbi, non ci mostrano, cioè, che una sola faccia; essi hanno un talento innato per trasformare con abile mimica il viso in una maschera che rappresenta molto

> esattamente ciò che dovrebbero essere in realtà [...] l'illusione è completa. Ciascuno se l'applica ogni qual volta gli possa giovare per insinuarsi con arti lusinghiere. Non bisogna fidarsi di essa più che d'una maschera di tela cerata.»
>
> (Arthur Schopenhauer)

Le chiavi della natura umana

Noi umani siamo degli attori consumati. Impariamo fin da piccoli come ottenere ciò che vogliamo dai nostri genitori adottando certi sguardi che susciteranno compassione o affetto. Impariamo come nascondere a genitori o fratelli e sorelle esattamente quello che stiamo pensando o provando, per proteggerci in momenti vulnerabili. Diventiamo bravi ad adulare quelli che sono importanti da conquistare, coetanei benvoluti o insegnanti. Impariamo come inserirci nel gruppo indossando gli stessi vestiti e parlando lo stesso linguaggio. Man mano che invecchiamo e fatichiamo a costruirci una carriera, apprendiamo come creare una facciata adeguata per essere assunti e per integrarci in una cultura di gruppo. Se diventiamo dirigenti o professori o barman, dobbiamo interpretare la parte.

Immaginate una persona che non sviluppa mai queste capacità di interpretazione, il cui viso fa subito una smorfia quando non gli piace quello che dite o non riesce a nascondere uno sbadiglio quando non riuscite a intrattenerla, che dice sempre quello che pensa, che va sempre per la sua strada in fatto di idee e di stile, che agisce nello stesso modo sia che parli al suo capo o a suo figlio, e voi vi siete rappresentati una persona che verrebbe evitata, ridicolizzata e disprezzata.

Siamo tutti dei così bravi attori che non siamo nemmeno consapevoli di questo mentre accade. Immaginiamo di essere quasi sempre sinceri nei nostri incontri sociali, cosa che qualsiasi bravo attore vi dirà essere il segreto alla base di una recitazione davvero credibile. Diamo queste capacità per scontate, ma per vederle in azione cercate di guardarvi mentre interagite con diversi membri della vostra famiglia e con il vostro capo e il vostri colleghi al lavoro. Vi accorgerete di come cambiate sottilmente ciò che dite, il vostro tono di voce, i modi di fare, l'intero linguaggio del corpo, per adattarvi a ciascun individuo e situazione. Per coloro che state cercando di impressionare, indossate un volto molto diverso rispetto a quando siete con persone con cui avete familiarità e potete abbassare la guardia. Lo fate quasi senza pensarci.

Nel corso dei secoli, diversi scrittori e pensatori, guardando gli esseri umani da una prospettiva esterna, sono stati colpiti dalla qualità teatrale della vita sociale. La citazione più famosa in merito viene dalla commedia *Come vi piace* di Shakespeare: «Il mondo è tutto un palcoscenico sul quale tutti noi, uomini e donne siam solo attori, con le nostre uscite e con le nostre entrate; ove ciascuno, per il tempo che gli è stato assegnato, recita molte parti». Se il teatro e gli attori erano tradizionalmente rappresentati da maschere, Shakespeare insinua che tutti le indossiamo costantemente. Alcuni individui sono attori migliori di altri. I tipi malvagi come Iago in *Otello* sono capaci di agire con maggior sicurezza e spavalderia; spesso diventano dei leader. Le persone con consumate abilità recitative riescono a navigare meglio i nostri complessi ambienti sociali e fanno strada.

Anche se siamo tutti attori esperti, al contempo viviamo segretamente questa necessità di recitare e interpretare una

parte come un peso. Siamo gli animali sociali di maggior successo del pianeta. Per centinaia di migliaia di anni i nostri antenati cacciatori-raccoglitori sono riusciti a sopravvivere solo comunicando costantemente gli uni con gli altri attraverso segni non verbali. Prima dell'invenzione del linguaggio, a consentirci di comunicare è stato il modo in cui il volto umano si esprime, acquisendo nel corso del tempo sempre più gestualità e complessità. Ciò è ben radicato dentro di noi. Abbiamo un desiderio costante di comunicare i nostri sentimenti e tuttavia, allo stesso tempo, il bisogno di nasconderli per un appropriato funzionamento sociale. Con queste forze contrapposte in lotta dentro di noi, non possiamo perdere completamente quello che comunichiamo. I nostri veri sentimenti continuano a fuoriuscire in forma di gesti, intonazioni, espressioni facciali e postura. Eppure non siamo allenati a prestare attenzione ai segnali non verbali delle persone. Per pura abitudine, ci fissiamo sulle parole che le persone dicono, nel frattempo pensando anche a quello che diremo noi dopo. Questo significa che stiamo usando solo una piccola percentuale delle capacità sociali potenziali che tutti possediamo.

Immaginate, per esempio, delle conversazioni con una persona che avete conosciuto da poco. Prestando una maggiore attenzione agli indizi non verbali che emette, potrete percepire il suo stato d'animo e rispecchiarlo, permettendole di rilassarsi inconsapevolmente in vostra presenza. Man mano che la conversazione prosegue, potrete cogliere i segni di risposta ai vostri gesti e al vostro rispecchiarvi, cosa che vi autorizzerà ad andare oltre e approfondire l'incantesimo. In questo modo, potrete costruire un rapporto e conquistare un alleato prezioso. Al contrario, immaginate delle persone che quasi subito

manifestano segni di ostilità nei vostri confronti: siete in grado di vedere attraverso i loro sorrisi finti e tirati, di intuire i lampi di irritazione che gli attraversano il viso e i segnali di un sottile disagio in vostra presenza. Registrando tutto questo mentre accade, potrete poi educatamente disimpegnarvi dall'interazione e restare vigili, in cerca di ulteriori avvisaglie di intenzioni ostili. Vi siete probabilmente salvati da uno scontro inutile o da un brutto atto di sabotaggio.

Il vostro compito di studenti della natura umana è duplice: per prima cosa, dovete capire e accettare la qualità teatrale della vita. Non si può fare del moralismo né scagliarsi contro il gioco di ruolo e l'uso di maschere così essenziale per facilitare il funzionamento sociale. Anzi, il vostro obiettivo è interpretare il vostro ruolo sul palcoscenico della vita con consumata abilità, attirando l'attenzione, dominando le luci della ribalta e diventando un eroe o un'eroina empatici. Secondo, non bisogna essere ingenui e scambiare l'apparenza delle persone per realtà. Non siate accecati dalle capacità di interpretazione delle persone. Trasformatevi in esperti decodificatori dei loro veri sentimenti, lavorando sulle vostre capacità di osservazione e usandole il più possibile nella vostra vita di tutti i giorni.

E così, a questo scopo, ci sono tre aspetti di questa legge particolare: comprendere in che modo osservare le persone; imparare alcune chiavi di base per decodificare la comunicazione non verbale; e padroneggiare l'arte di quella che è chiamata *gestione dell'impressione*, che significa interpretare il vostro ruolo con il massimo effetto.

Capacità di osservazione

Da bambini eravamo quasi tutti degli ottimi osservatori. Essendo piccoli e deboli, la nostra sopravvivenza dipendeva dal decodificare i sorrisi e i toni di voce delle persone. Eravamo spesso colpiti dai peculiari modi di camminare degli adulti, dai loro sorrisi esagerati e dai manierismi affettati. Li imitavamo per divertimento. Riuscivamo a percepire che un individuo era minaccioso dal suo linguaggio corporeo. Ecco perché i bambini sono la rovina di bugiardi incalliti, artisti della truffa, maghi e di tutte quelle persone che fingono di essere ciò che non sono. I bambini vedono subito attraverso la loro facciata. Lentamente, a partire dai cinque anni, perdiamo questa sensibilità poiché cominciamo a rivolgerci all'interno e a preoccuparci maggiormente di come ci vedono gli altri.

Dovete rendervi conto che non si tratta di acquisire delle capacità che non possedete, ma piuttosto di riscoprire quelle che avevate nei vostri primi anni di vita. Questo significa invertire gradualmente il processo narcisistico e recuperare quella curiosità e quello sguardo rivolti all'esterno che avevate da bambini.

Come per qualsiasi capacità, ciò richiederà pazienza. Quello che si sta facendo è un lento ricablaggio del cervello attraverso la pratica, disegnando nuove connessioni neuronali. All'inizio non ci si deve sovraccaricare di troppe informazioni. Bisogna procedere a piccoli passi, per assistere a progressi contenuti ma giornalieri. In una conversazione casuale con qualcuno datevi l'obiettivo di osservare una o due espressioni facciali che sembrano andare contro quello che la persona sta dicendo o che indicano delle informazioni aggiuntive. Fate attenzione alle microespressioni, ai rapidi lampi di tensione sul viso o ai sorrisi forzati (si veda la sezione successiva per saperne di più). Una

volta che avrete avuto successo in questo semplice esercizio con una persona, provateci con qualcun altro, sempre concentrandovi sul viso. Una volta che vi sarà più semplice cogliere gli indizi del viso, cercate di fare delle osservazioni simili sulla voce di un individuo, notando qualsiasi cambiamento di tono o di ritmo mentre parla. La voce dice molto del livello di fiducia delle persone e della loro soddisfazione. In seguito, passate a elementi del linguaggio del corpo, come la postura, i gesti delle mani, la posizione delle gambe. Mantenete questi esercizi semplici, con obiettivi semplici. Annotatevi ogni osservazione, in particolare qualsiasi schema rileviate.

Durante la pratica di questi esercizi dovete essere rilassati e aprirvi a ciò che vedete, non scalpitare per interpretare a parole le vostre osservazioni. Dovete essere coinvolti nella conversazione mentre parlate di meno e cercate di far parlare di più gli altri. Tentate di rispecchiarvi in loro, di fare commenti che si rifacciano a qualcosa che hanno detto e che rivelino che li state ascoltando. Questo avrà l'effetto di farli rilassare e voler parlare di più, cosa che li indurrà a far trapelare ulteriori indizi non verbali. Tuttavia, la vostra osservazione delle persone non deve essere mai evidente. Sentendosi scrutate, le persone si bloccheranno e cercheranno di controllare le loro espressioni. Un contatto visivo troppo diretto vi tradirà. Dovete apparire naturali e attenti, usando solo dei veloci sguardi periferici per notare dei cambiamenti del viso, della voce o del corpo.

Nell'osservare un qualsiasi particolare individuo nel corso del tempo, è necessario fissare la loro espressione e stato d'animo di base. Alcune persone sono silenziose e riservate di natura, questo è quello che rivela la loro espressione facciale. Alcuni sono più vivaci ed energici, mentre altri hanno sempre un

aspetto ansioso. Consapevoli del solito comportamento di una persona, si può porre maggiore attenzione a qualsiasi deviazione: per esempio, un'improvvisa vivacità in qualcuno di solito riservato, o un atteggiamento rilassato in chi è solitamente nervoso. Una volta a conoscenza dell'indole di base di una persona, sarà molto più semplice riconoscere i segnali di simulazione o angoscia. L'antico romano Marco Antonio era di base una persona gioviale, sorrideva sempre, rideva e prendeva in giro le persone. Fu quando all'improvviso si fece silenzioso e imbronciato negli incontri dopo l'assassinio di Giulio Cesare che Ottaviano Augusto, suo rivale, capì che stava tramando qualcosa e aveva intenzioni ostili.

In relazione all'espressione di base, provate a osservare la stessa persona in contesti diversi, notando come i loro segnali non verbali cambiano se si rivolgono a un coniuge, un capo, un dipendente.

Per un altro esercizio, osservate persone che stanno per fare qualcosa di eccitante – un viaggio in un posto attraente, un appuntamento con qualcuno che corteggiavano, un evento per il quale hanno grandi aspettative. Notate gli sguardi di attesa, come gli occhi si spalancano e rimangono lì, il volto arrossato e solitamente animato, un lieve sorriso sulle labbra mentre pensano a quello che sta per succedere. In contrasto con la tensione manifestata da una persona che sta per fare un esame o per affrontare un colloquio di lavoro. State ampliando il vostro vocabolario quando si tratta di collegare emozioni a espressioni facciali.

Prestate molta attenzione ai segnali contrastanti che percepite: una persona afferma di apprezzare la vostra idea, ma il suo viso mostra tensione e il tono di voce è teso; oppure si congratula per la vostra promozione, ma il sorriso è forzato e

l'espressione sembra triste. Segnali contrastanti di questo tipo sono molto comuni. Possono anche coinvolgere parti diverse del corpo. Nel romanzo *Gli ambasciatori* di Henry James, il narratore si accorge che una donna che gli ha fatto visita gli sorride per la maggior parte della conversazione, ma stringe l'ombrellino con parecchia tensione. Solo cogliendo questo, è in grado di percepire il suo vero stato d'animo: disagio. Davanti ai segnali contrastanti, dovete essere consapevoli che una parte maggiore della comunicazione non verbale comporta la fuoriuscita di emozioni negative, e dovete dare maggior peso all'indizio negativo in quanto indicativo dei veri sentimenti di una persona. A un certo punto, potrete chiedervi perché la persona possa provare tristezza o antipatia.

Per approfondire la pratica, provate un esercizio diverso. Sedetevi in un caffè o in uno spazio pubblico e, senza l'onere di essere coinvolti in una conversazione, osservate le persone intorno a voi. Ascoltateli parlare alla ricerca di spunti vocali. Prendete nota dei modi di camminare e del linguaggio generale del corpo. Se possibile, prendete appunti. Diventando sempre più bravi, si può provare a indovinare la professione delle persone grazie agli indizi raccolti, o qualcosa sulla loro personalità in base al loro linguaggio del corpo. Dovrebbe essere un gioco piacevole.

Man mano che si progredisce, sarete in grado di dividere l'attenzione più facilmente, ascoltando con attenzione quello che la gente ha da dire, ma anche prendendo nota degli spunti non verbali. Diventerete anche consapevoli dei segnali che non avevate notato in precedenza, ampliando continuamente il vostro vocabolario. Ricordate che tutto quello che le persone fanno è un segno di qualche tipo; non esiste un gesto che non comunichi qualcosa. Presterete attenzione ai silenzi delle

persone, agli abiti che indossano, alla disposizione degli oggetti sulla loro scrivania, al loro modo di respirare, alla tensione in certi muscoli (nel collo, in particolare), al significato sottinteso delle loro conversazioni, a ciò che non viene detto o che rimane implicito. Tutte queste scoperte dovrebbero eccitarvi e spingervi ad andare oltre.

Nel praticare questa abilità bisogna essere consapevoli di alcuni errori comuni che potreste commettere. Le parole esprimono informazioni dirette. Possiamo discutere di ciò che le persone intendono quando dicono qualcosa, ma le interpretazioni sono abbastanza limitate. Gli indizi non verbali sono molto più ambigui e indiretti. Non esiste un vocabolario che vi dica che cosa significa questo o quello. Dipende dall'individuo e dal contesto. Se non fate attenzione, coglierete dei segnali ma li interpreterete subito in modo che si adattino ai vostri pregiudizi emotivi sulle persone, cosa che renderà le vostre osservazioni non solo inutili, ma anche pericolose. Se state osservando qualcuno che istintivamente non vi piace o che vi ricorda qualcuno di sgradevole del vostro passato, tenderete a vedere quasi ogni indizio come scortese o ostile. Farete l'opposto per le persone che vi piacciono. In questi esercizi dovete sforzarvi di rimuovere le vostre preferenze e i vostri pregiudizi sulle persone.

A questo è collegato quello che è conosciuto come l'*errore di Otello*. Nell'opera *Otello* di Shakespeare, il personaggio principale, dà per scontato che sua moglie, Desdemona, sia colpevole di adulterio sulla base di una sua risposta nervosa quando viene interrogata su alcune prove. In realtà, Desdemona è innocente, ma la natura aggressiva e paranoica di Otello e le sue domande intimidatorie la rendono irrequieta, cosa che lui interpreta come un segno di colpevolezza. Ciò che succede in

casi simili è che cogliamo certi indizi emotivi dell'altra persona – il nervosismo, per esempio – e presupponiamo che provengano da una certa fonte. Ci affrettiamo a trovare la prima spiegazione che si adatta a quello che vogliamo vedere. Tuttavia, il nervosismo potrebbe avere diverse spiegazioni, potrebbe trattarsi di una reazione temporanea alle nostre domande o alle circostanze generali. L'errore non sta nell'osservazione, ma nella decodifica.

Nel 1894, Alfred Dreyfus, un ufficiale dell'esercito francese, fu ingiustamente arrestato per aver passato dei segreti ai tedeschi. Dreyfus era ebreo, e molti francesi all'epoca nutrivano sentimenti antisemiti. Quando all'inizio apparve davanti al pubblico per l'interrogatorio, Dreyfus rispose nel tono calmo ed efficiente che faceva parte della sua formazione di burocrate e che era anche il risultato del suo tentativo di contenere il nervosismo. La maggior parte del pubblico diede per scontato che un uomo innocente avrebbe protestato ad alta voce. Il suo atteggiamento fu visto come un segno di colpevolezza.

Tenete presente che persone di culture diverse considereranno accettabili forme diverse di comportamento. Queste sono conosciute come *regole di esibizione*. In alcune culture le persone sono socialmente condizionate a sorridere meno o a toccare di più, oppure il loro linguaggio implica una maggiore enfasi del tono della voce. Considerate sempre il background culturale delle persone, e interpretate i loro indizi di conseguenza.

Come parte della vostra pratica, cercate di osservare anche voi stessi. Noterete quanto spesso tendete a fingere un sorriso, o in che modo il vostro corpo esprime il nervosismo – nella voce, nel tamburellare le dita, nel giocherellare con i capelli, nel tremore delle labbra, e così via. Diventare acutamente consapevoli del

proprio comportamento non verbale vi renderà più sensibili e attenti ai segnali degli altri. Riuscirete meglio a immaginare le emozioni che si accompagnano a quel segnale. E acquisirete anche un maggior controllo del vostro comportamento non verbale, qualcosa di molto prezioso per interpretare il corretto ruolo sociale (si veda l'ultima sezione di questo capitolo).

Infine, sviluppando queste capacità di osservazione, noterete un cambiamento fisico in voi stessi e nella vostra relazione con le persone. Diventerete sempre più sensibili agli stati d'animo mutevoli degli altri e li anticiperete anche, poiché sentirete dentro di voi qualcosa di quello che provano. Se potenziati al massimo, questi poteri possono farvi quasi sembrare dei sensitivi, come nel caso di Milton Erickson.

Chiavi di decodificazione

Ricordate che in genere le persone cercano di presentare al mondo la facciata migliore possibile. Questo significa nascondere i loro possibili sentimenti antagonistici, i loro desideri di potere o superiorità, i loro tentativi di ingraziarsi qualcuno e le loro insicurezze. Useranno le parole per celare i loro sentimenti e distrarvi dalla realtà, giocando sull'ossessione verbale delle persone. Useranno inoltre certe espressioni facciali elementari e che la gente suppone esprimano cordialità. Il vostro compito è quello di guardare oltre le distrazioni e diventare consapevoli della vera emozione dietro la maschera. Le tre categorie dei segnali più importanti da osservare e identificare sono antipatia/simpatia, dominio/sottomissione e inganno.

Segnali di antipatia/simpatia: immaginate il seguente scenario: in un gruppo non piacete a qualcuno, per invidia o

sfiducia, ma nel contesto di gruppo questa persona non riesce a esprimerlo apertamente altrimenti farebbe una brutta figura, non giocherebbe per la squadra. E così vi sorride, vi coinvolge in una conversazione e sembra persino appoggiare le vostre idee. A volte potreste percepire che ci sia qualcosa che non va, ma i segnali sono sottili e ve ne dimenticate mentre prestate attenzione alla facciata che quest'individuo presenta. Poi all'improvviso, come dal nulla, vi ostacola o mostra un atteggiamento sgradevole. La maschera è caduta. Il prezzo da pagare non sono solo le difficoltà al lavoro o nella vita privata, ma anche il pedaggio emotivo, che può avere un effetto prolungato.

Comprendere: le azioni ostili o di resistenza delle persone non avvengono all'improvviso. Ci sono sempre dei segnali prima che agiscano. Per loro è troppo faticoso reprimere completamente delle emozioni così forti. Il problema non è solo il fatto che non prestiamo attenzione, ma anche che per natura non amiamo il pensiero di un conflitto o di un disaccordo. Preferiamo evitare di pensarci e dare per scontato che le persone siano dalla nostra parte o, almeno, neutrali. Il più delle volte sentiamo che c'è qualcosa che non va con l'altra persona, ma ignoriamo la sensazione. Dobbiamo imparare a fidarci di queste risposte intuitive e cercare quei segnali che dovrebbero innescare un esame più approfondito delle prove.

Le persone danno chiare indicazione, tramite il linguaggio del corpo, di un'antipatia o ostilità attiva. Queste includono l'improvviso socchiudere gli occhi davanti a qualcosa che avete detto, il lanciare un'occhiataccia, lo stringere le labbra fin quasi a farle sparire, il collo rigido, il busto o i piedi che si allontanano da voi mentre siete ancora impegnati in una conversazione, l'incrociare le braccia mentre cercate di dire qualcosa degno di

nota, e una generale tensione del corpo. Il problema è che normalmente non cercherete questi segnali, a meno che il disappunto di una persona sia diventato troppo forte per essere nascosto. Invece, dovete allenarvi a cercare le microespressioni e gli altri segni più sottili che le persone inviano.

La microespressione è una scoperta recente tra gli psicologi, che sono stati in grado di documentarne l'esistenza attraverso un filmato. Dura meno di un secondo. Ce ne sono di due tipi: la prima si verifica quando le persone sono consapevoli di una sensazione negativa e cercano di soffocarla, ma essa trapela in una frazione di secondo; l'altra, quando siamo inconsapevoli della loro ostilità eppure essa si mostra in veloci flash sul viso o nel corpo. Queste espressioni saranno una momentanea occhiataccia, la tensione dei muscoli facciali, lo stringere le labbra, l'inizio di un cipiglio o di un ghigno o di uno sguardo di disprezzo, con gli occhi rivolti verso il basso. Consapevoli di questo fenomeno, possiamo cercare queste espressioni. Sarete sorpresi dalla frequenza con cui si verificano, perché è quasi impossibile controllare completamente i muscoli facciali e reprimere questi segnali in tempo. È necessario stare rilassati e attenti, non cercarli in maniera compulsiva ma coglierli con la coda dell'occhio. Una volta iniziato a notare queste espressioni, sarà più facile accorgersene.

Altrettanto eloquenti sono i segnali sottili, ma che possono durare diversi secondi, rivelando tensione e freddezza. Per esempio, quando vi accostate per la prima volta a individui che nutrono pensieri negativi nei vostri confronti, se li sorprendete avvicinandovi senza che vi vedano, coglierete con chiarezza dei segni di disappunto per il vostro approccio prima che abbiano avuto il tempo di indossare la loro maschera di affabilità. Non sono molto felici di vedervi e ciò trapelerà per un secondo o due.

Oppure state esprimendo un'opinione forte e inizieranno ad alzare gli occhi al cielo, cosa che cercheranno di nascondere in fretta con un sorriso.

Un silenzio improvviso può dire molto. Avete detto qualcosa che provoca una fitta di invidia o di dispiacere, e non potranno fare a meno di cadere nel silenzio e rimuginare. Possono provare a mascherarlo con un sorriso mentre dentro di loro fumano dalla rabbia. Rispetto alla semplice timidezza o al non avere niente da dire, rileverete chiari segnali di irritazione. In questo caso, è meglio notarlo più volte prima di giungere a una conclusione.

Le persone spesso si tradiscono con un segnale misto: un commento positivo per distrarre l'interlocutore, ma un linguaggio corporeo chiaramente negativo. Questo offre loro un sollievo dalla tensione di dover sempre essere piacevoli. Scommettono sul fatto che tenderete a concentrarvi sulle parole e a sorvolare sulle smorfie o sul sorriso sbilenco. Prestate anche attenzione alle configurazioni opposte: qualcuno dice qualcosa di sarcastico e tagliente, diretto a voi, ma lo fa con un sorriso e un tono di voce scherzoso, come per indicare che è stata una battuta. Sarebbe scortese non prenderla in questo modo. Ma in realtà, in particolare se ciò succede alcune volte, dovreste fare attenzione alle parole e non al linguaggio del corpo. È il loro modo represso per esprimere la loro ostilità. Prendete nota delle persone che vi elogiano o adulano senza che il loro sguardo si illumini. Potrebbe essere un segnale di invidia nascosta.

Nel romanzo *La certosa di Parma* di Stendhal, il conte Mosca riceve una lettera anonima destinata a suscitare sentimenti di gelosia nei confronti della sua amante, di cui è disperatamente innamorato. Nel riflettere su chi possa averla inviata, il conte ricorda una conversazione avuta quel giorno con il principe di

Parma. Il principe stava parlando di come i piaceri del potere impallidiscano davanti ai piaceri offerti dall'amore e, mentre lo diceva, il conte aveva notato nei suoi occhi un luccichio particolarmente malizioso, accompagnato da un sorriso ambiguo. Le parole si riferivano all'amore in generale, ma lo sguardo era diretto a lui. Da ciò deduce correttamente che era stato il principe a mandare la lettera; non era riuscito a trattenere del tutto la sua gioia velenosa per quello che aveva fatto, ed era trapelata. Si tratta di una variazione del segnale misto. Le persone dicono qualcosa di abbastanza forte su un argomento generale, ma con sguardi sottili diretti a voi.

Un ottimo indicatore per decodificare l'antagonismo sta nel confrontare il linguaggio del corpo delle persone verso di voi e verso gli altri. Potreste notare che sono visibilmente più amichevoli e calorosi verso altri individui e poi indossano una maschera di gentilezza con voi. In una conversazione non possono fare a meno di mostrare brevi lampi di impazienza e irritazione negli occhi, ma solo quando parlate voi. Tenete anche presente che le persone tenderanno a lasciar trapelare di più i loro veri sentimenti, e di certo quelli ostili, quando sono ubriache, assonnate, frustrate, arrabbiate o sotto stress. In seguito avranno la tendenza a giustificarsi per questo, come se in quel momento non fossero state in sé, ma in realtà erano più genuine che mai.

Nella ricerca di questi segnali, uno dei metodi migliori è quello di predisporre dei test, persino delle trappole, per le persone. Re Luigi XIV era un maestro in questo. Si trovava al vertice della corte di Versailles piena di membri della nobiltà che ribollivano di ostilità e risentimento verso di lui e dell'autorità assoluta che stava cercando di imporre. Ma nel regno civilizzato di Versailles dovevano essere tutti degli attori

consumati e nascondere i loro sentimenti, in particolare verso il re. Luigi aveva tuttavia i suoi modi per metterli alla prova. Appariva all'improvviso in loro presenza, senza preavviso, e cercava l'espressione immediata sui loro volti. Chiedeva a un nobile di trasferirsi con la sua famiglia al palazzo di Versailles, sapendo che era costoso e sgradevole. Osservava con attenzione qualsiasi segno di irritazione in viso o nella voce. Diceva qualcosa di negativo su un altro cortigiano, un loro alleato, e notava la loro reazione istantanea. Sufficienti segnali di disagio indicavano un'ostilità.

Se sospettate che qualcuno provi invidia, parlate dell'ultima bella notizia che vi riguarda senza dare l'impressione di vantarvi. Cercate microespressioni di delusione sul loro volto. Usate dei test simili per sondare rabbia o risentimenti nascosti, per suscitare le reazioni che le persone non riescono a soffocare così in fretta. In generale, la gente vorrà vedervi di più, di meno o si dimostrerà indifferente. Le persone potrebbero fluttuare tra queste tre stati, ma tenderanno a orientarsi verso uno di essi. Lo riveleranno nella rapidità con cui rispondono alle vostre e-mail o messaggi, dal linguaggio del corpo nell'incontrarvi la prima volta e dal tono generale che assumono in vostra presenza.

Il valore nel rilevare subito dei possibili sentimenti negativi o di ostilità sta nel fatto che aumenta le vostre opzioni strategiche e lo spazio di manovra. Potete preparare una trappola per le persone, provocando intenzionalmente la loro ostilità e spingendole verso un'azione aggressiva che a lungo andare li metterà in imbarazzo. Oppure potete lavorare doppiamente per neutralizzare la loro antipatia nei vostri confronti e persino conquistarli attraverso un'offensiva di fascino. O potete semplicemente creare distanza, non assumendole, licenziandole, rifiutando di interagire con loro. Alla fine,

renderete il vostro percorso molto più agevole evitando scontri a sorpresa e atti di sabotaggio.

Dall'altro lato della medaglia, di solito abbiamo meno bisogno di nascondere agli altri le emozioni positive, ma tuttavia spesso non amiamo emettere ovvi segnali di gioia e attrazione, in particolari in situazioni lavorative o persino di corteggiamento. La gente preferisce mostrare una facciata sociale fredda. Pertanto è un grande pregio riuscire a rilevare i segnali che le persone stanno per cadere sotto il vostro incantesimo.

Secondo gli studi di ricerca sugli indizi facciali eseguiti da psicologi come Paul Ekman, E.H. Hess e altri, le persone che provano emozioni positive per voi mostreranno evidenti segni di rilassamento nei muscoli facciali, in particolare nelle linee della fronte e nell'area intorno alla bocca; le labbra appariranno più scoperte e l'area intorno agli occhi si allargherà. Queste sono tutte espressioni involontarie di comfort e apertura. Se le sensazioni sono più intense, come per esempio l'innamoramento, il sangue affluisce al viso, animando tutti i lineamenti. Come parte di questo stato di eccitazione le pupille si dilateranno, una risposta automatica in cui gli occhi lasciano entrare più luce. È un segno certo che una persona è a suo agio e apprezza quello che sta vedendo. Insieme alla dilatazione le sopracciglia si solleveranno, facendo apparire gli occhi più grandi. Di solito non facciamo attenzione alle pupille perché guardare con intensità un'altra persona negli occhi ha una connotazione apertamente sessuale. Dobbiamo allenarci a lanciare un'occhiata veloce alle pupille quando notiamo un allargamento degli occhi.

Nello sviluppare le vostre capacità in questo campo, dovete imparare a distinguere tra il sorriso finto e quello genuino. Nel cercare di nascondere i nostri sentimenti negativi, spesso

facciamo ricorso al sorriso finto, perché è facile e le persone di solito non prestano attenzione alle sottigliezze. Dato che la varietà genuina è meno comune, dovete sapere come riconoscerla. Il sorriso genuino influenzerà i muscoli intono agli occhi e li ingrandirà, spesso mettendo in mostra le zampe di gallina. Tenderà inoltre a tirare le guance verso l'alto. Non esiste un sorriso sincero senza un netto cambiamento negli occhi e nelle guance. Alcune persone cercheranno di dare l'impressione di essere sinceri con un sorriso molto ampio, che modificherà parzialmente anche gli occhi. Pertanto, oltre ai segnali fisici, dovete guardare anche il contesto. Il sorriso genuino nasce di solito da una azione o da parole che suscitano una risposta immediata; è spontaneo. Quindi occorre domandarsi: il sorriso è ingiusticato, appare in qualche modo indipendente dalle circostanze? È una situazione nella quale una persona si sta sforzando di impressionare o ha in mente degli obiettivi strategici? Il tempismo del sorriso è leggermente fuori luogo?

Forse l'indicazione più rivelatrice di emozioni positive proviene dalla voce. È molto più semplice per noi controllare il viso; possiamo guardarci in uno specchio a tal proposito. Ma a meno di non essere degli attori professionisti, la voce è molto difficile da modulare in maniera consapevole. Quando le persone sono entusiaste di parlare con voi, il tono della loro voce si alza, indicando un'eccitazione emotiva. Anche se le persone sono nervose, il tono di voce sarà caldo e naturale, contrariamente al calore simulato di un venditore. Nella voce si può quasi percepire una qualità somigliante alle fusa di un gatto, che alcuni hanno paragonato a un sorriso vocale. Noterete anche un'assenza di tensione ed esitazione. Durante la conversazione ci sarà un equo scambio di battute, con il ritmo che aumenta, a indicare una migliore sintonia. Una voce

animata e felice tende a contagiarci con lo stato d'animo e a suscitare una reazione simile. Lo capiamo quando lo sentiamo, ma spesso ignoriamo queste sensazioni e ci concentriamo invece sulle parole amichevoli o sullo slogan di vendita.

Infine, il monitoraggio dei segnali non verbali è essenziale nei vostri tentativi di influenzare e sedurre le persone. È il modo migliore per valutare il grado in cui una persona sta subendo il vostro fascino. Quando le persone iniziano a sentirsi a proprio agio in vostra presenza, vi staranno più vicino o si chineranno verso di voi, senza incrociare le braccia e senza alcuna tensione. Se state facendo un discorso o raccontando una storia, dei frequenti cenni del capo, sguardi attenti e sorrisi genuini indicheranno che le persone concordano con quanto state dicendo e stanno perdendo la loro resistenza. Si scambiano più sguardi. Forse il segnale migliore e più eccitante di tutti è la sincronia, il fatto che l'altra persona inconsciamente vi faccia da specchio: incrocia le gambe nella stessa direzione, la testa si inclina in modo simile, un sorriso ne induce un altro. Al livello più profondo della sincronia, come Milton Erickson scoprì, troverete modelli di respirazione che ricadono nello stesso ritmo, cosa che talvolta si conclude con la completa sincronia di un bacio.

Potete anche allenarvi non solo a monitorare questi cambiamenti che illustrano la vostra influenza, ma anche a suscitarli, mostrando voi stessi dei segnali positivi. Annuite e sorridete mentre gli altri parlano. Rispecchiate il loro comportamento e i loro modelli di respirazione. Mentre lo fate, cercate segnali di infezione emotiva, andando oltre solo quando rilevate il lento sgretolarsi della resistenza.

Con dei seduttori esperti che usano tutti i segnali positivi per simulare l'apparenza di un innamoramento solo per portarvi

maggiormente sotto il loro controllo, tenete a mente che sono pochissime le persone che rivelano naturalmente una simile emozione così presto. Se il vostro presunto effetto su di loro sembra un po' troppo affrettato e forse artificioso, ditegli di rallentare e controllate il loro volto in cerca di microespressioni e segni di frustrazione.

Segnali di dominio/sottomissione: in qualità di animale sociale più complesso del pianeta, noi umani formiamo delle gerarchie elaborate basate su posizione, denaro e potere. Siamo consapevoli di queste gerarchie, ma non ci piace parlare in maniera esplicita di posizioni di potere relativo, e siamo di solito a disagio quando altri discutono del loro grado superiore. Invece, i segnali di dominio e di debolezza sono il più delle volte espressi tramite la comunicazione non verbale. Abbiamo ereditato questo stile di comunicazione dagli altri primati, in particolare gli scimpanzé, che possiedono dei segnali articolati per indicare il posto di uno scimpanzé nella gerarchia sociale. Tenete presente che la sensazione di trovarsi in una posizione sociale superiore trasmette alle persone una sicurezza che, tramite il loro linguaggio corporeo, si irradierà verso l'esterno. Alcuni avvertono questa fiducia in sé stessi prima di raggiungere una posizione di potere, e diventa una profezia che si autoavvera man mano che gli altri sono attratti da loro. Alcuni ambiziosi potrebbero cercare di simulare questi segnali, ma deve essere fatto bene: la finta sicurezza può essere parecchio sgradevole.

La fiducia in sé stessi di solito si accompagna a una maggiore sensazione di rilassamento che si riflette chiaramente sul viso, e a una maggiore libertà di movimento. Coloro che sono potenti si sentiranno autorizzati a guardare di più gli altri, scegliendo di stabilire un contatto visivo con chiunque desiderino. Le loro

palpebre sono più chiuse, un segnale di serietà e competenza. Se si sentono annoiati o irritati, lo mostrano più liberamente e apertamente. Spesso sorridono meno, in quanto sorridere spesso è un segno di generale insicurezza. Si sentono più autorizzati a toccare le persone, cin amichevoli pacche sulla schiena o sul braccio. In un incontro, tenderanno a prendersi più spazio e a creare maggior distanza intorno a sé. Sembrano più alti e i loro gesti sono rilassati e rassicuranti. Cosa più importante, gli altri si sentono obbligati a imitare il loro stile e le loro pose. Il leader tenderà a imporre al gruppo, in maniere molto sottili, una forma di comunicazione non verbale. Noterete persone che imitano non solo le loro idee, ma anche la loro calma o la loro energia più frenetica.

I maschi alfa, per esempio, amano segnalare la loro posizione superiore nella gerarchia in diversi modi: parlano più in fretta degli altri e si sentono autorizzati a interrompere e controllare il flusso della conversazione. La loro stretta di mano è più vigorosa, quasi devastante. Quando entrano in ufficio, li vedrete raddrizzarsi come se fossero più alti e adottare un passo deciso, di solito facendo camminare i sottoposti dietro di loro. Osservate gli scimpanzé allo zoo e noterete un comportamento simile da parte dello scimpanzé alfa.

Per le donne in posizioni di leadership, quello che spesso funziona meglio è un'espressione calma e sicura, calorosa ma professionale. Forse il miglior esempio di questo è rappresentato dall'ex cancelliera tedesca Angela Merkel. I suoi sorrisi erano persino meno frequenti rispetto alla media dei politici maschi, ma quando si verificavano erano particolarmente significativi. Non sembravano mai finti. Ascoltava gli altri con sguardi di concentrazione totale, il viso straordinariamente immobile. Faceva in modo che fossero gli

altri a parlare mentre lei pareva sempre avere il controllo dell'andamento della conversazione. Non aveva bisogno di interrompere per farsi valere. Quando voleva attaccare qualcuno, lo faceva con sguardi annoiati, glaciali o di disprezzo, mai con parole spavalde. Quando il presidente russo Vladimir Putin cercò di intimidirla portando con sé il proprio cane a un incontro, sapendo che una volta Merkel era stata morsa e aveva paura dei cani, lei s'irrigidì visibilmente, poi si ricompose in fretta e lo guardò con calma negli occhi. Si era posta in una situazione di vantaggio rispetto a Putin non dando alcuna importanza al suo piano. Al confronto, lui sembrò piuttosto infantile e meschino. Lo stile di Merkel non comprendeva nessuna delle pose del maschio alfa. A suo modo, era più tranquillo ma molto potente.

Man mano che le donne raggiungono più posizioni di leadership, questo stile di autorità meno invadente potrebbe cominciare a modificare la nostra percezione di alcuni segnali di dominio da tempo associati al potere.

Vale la pena osservare coloro con posizioni di potere all'interno del vostro gruppo alla ricerca di segni di predominio o della loro assenza. I leader che mostrano tensione ed esitazione nei loro segnali non verbali sono di solito insicuri del loro potere e lo sentono minacciato. I segni di quest'ansia e insicurezza sono generalmente facili da individuare: parleranno in maniera più incerta, con lunghe pause; la loro voce si farà più acuta e si manterrà tale; avranno la tendenza a distogliere lo sguardo e a controllare il loro movimento degli occhi, anche se sbatteranno più spesso le palpebre; esibiranno più sorrisi forzati e risate nervose. In contrapposizione al sentirsi autorizzati a toccare gli altri, tenderanno a toccare sé stessi in quello che è conosciuto come un comportamento pacificatore: si sfioreranno

i capelli, il collo, la fronte, tutto nel tentativo di placare i nervi. Le persone che cercano di nascondere le proprie insicurezze si faranno valere in modo un po' più rumoroso in una conversazione, alzando la voce. Mentre lo fanno, si guardano intorno nervose, gli occhi spalancati. O mentre parlano animatamente, i corpi o le mani rimangono stranamente calmi, sempre un segno di ansia. Emetteranno inevitabilmente dei segnali contrastanti, e bisognerà prestare maggiore attenzione a quelli che segnalano un'insicurezza di base.

A Nicolas Sarkozy, ex presidente della Francia dal 2007 al 2012, piaceva affermare la propria presenza attraverso il linguaggio del corpo. Dava pacche sulle spalle alle persone, le indirizzava su dove stare, le fissava, interrompeva quello che dicevano e, in genere, cercava di dominare la stanza. Durante un incontro con lui nel bel mezzo della crisi dell'euro, la cancelliera Merkel assistette al suo solito atteggiamento dominante ma non poté fare a meno di notare il piede che scosse nervosamente per tutto il tempo. Lo stile extra-assertivo era forse il suo modo di distrarre gli altri dalle sue insicurezze. Si trattava di una preziosa informazione che Merkel avrebbe potuto sfruttare.

Le azioni delle persone conterranno spesso dei segnali di dominio e sottomissione. Per esempio, le persone si presenteranno in ritardo per mostrare la loro superiorità, reale o immaginaria. Non sono obbligati a essere in orario. Inoltre, i modelli di conversazione rivelano la posizione relativa che le persone sentono di occupare. Per esempio, coloro che si sentono dominanti tenderanno a parlare di più e a interrompere di frequente, come mezzo per farsi valere. Quando un litigio vira sul personale, essi faranno ricorso alla cosiddetta *punteggiatura*: troveranno un'azione dall'altra parte che ha dato inizio a tutto, anche se chiaramente fa parte del modello di relazione.

Affermano la loro interpretazione di chi è da biasimare attraverso il tono di voce e sguardi penetranti. Se osservate una coppia dall'esterno, noterete spesso una persona che si trova in posizione dominante. Se chiacchierate con loro, l'individuo dominante cercherà il contatto visivo con voi ma non con il suo o la sua partner, e sembrerà che ascolti solo a metà ciò che lui o lei dice. Anche i sorrisi possono essere un segnale sottile per indicare superiorità, in particolare mediante quello che chiameremo il sorriso tirato. Questo di solito nasce in risposta a qualcosa detto da qualcuno, ed è un sorriso che irrigidisce i muscoli facciali e denota ironia e disprezzo verso la persona che considerano inferiore, ma offre loro la copertura di apparire amichevoli.

Un ultimo strumento non verbale molto sottile per affermare il dominio in una relazione si presenta come un *sintomo*: un partner sviluppa all'improvviso dei mal di testa o qualche altro malessere, oppure inizia a bere, o generalmente cade in un modello di comportamento negativo. Questo obbliga l'altra parte a giocare secondo le sue regole, a prendersi cura delle sue debolezze. Si tratta dell'uso deliberato della compassione per guadagnare potere ed è estremamente efficace.

Infine, usate la conoscenza acquisita da questi segnali come strumento prezioso per valutare i livelli di fiducia nelle persone e per agire di conseguenza. Con leader pieni di insicurezze che traspaiono in maniera non verbale, potete giocare su di esse e ottenere potere, ma spesso è meglio evitare di attaccarsi troppo a tipi del genere, in quanto tendono a fare male nel tempo e a trascinarvi giù con loro. Con quelli che non sono leader ma cercano di affermarsi come se lo fossero, la vostra reazione dovrebbe dipendere dal loro tipo di personalità: se sono degli astri nascenti, pieni di fiducia in sé stessi e di un senso del

destino, potrebbe essere saggio cercare di crescere con loro; d'altra parte, se sono soltanto dei despoti meschini e arroganti, sono proprio i tipi che dovreste sempre sforzarvi di evitare, in quanto maestri nel farsi adulare dagli altri senza dare nulla in cambio.

Segnali di inganno: noi umani siamo di natura piuttosto creduloni. *Vogliamo* credere a certe cose: che possiamo ottenere qualcosa in cambio di niente; che grazie a qualche nuovo trucco possiamo facilmente recuperare la salute o ringiovanire, forse persino ingannare la morte; che la maggior parte delle persone è buona e ci si può fidare di loro. Questa propensione è ciò su cui imbroglioni e manipolatori prosperano. Sarebbe immensamente vantaggioso per il futuro della nostra specie se fossimo tutti meno sprovveduti, ma non possiamo cambiare la natura umana. Invece, la cosa migliore che possiamo fare è imparare a riconoscere certi segni rivelatori di un tentativo di ingannare e conservare il nostro scetticismo mentre esaminiamo più a fondo le prove.

Il segno più chiaro e comune si ha quando le persone assumono un atteggiamento estremamente vivace. Quando sorridono molto, sembrano più che amichevoli e persino parecchio divertenti, per noi è difficile non esserne attratti e abbassare leggermente la nostra resistenza nei confronti della loro influenza. Quando Lyndon Johnson cercava di gettare fumo negli occhi a un collega senatore, faceva affidamento sulla sua prestanza fisica: chiudendolo in un angolo del guardaroba, raccontando qualche barzelletta sporca, sfiorandolo sul braccio, con sguardo sincero, ed esibendo i sorrisi più ampi che riuscisse a rimediare. Allo stesso modo, se le persone stanno cercando di coprire qualche malefatta, hanno la tendenza a diventare più veementi, virtuosi e chiacchieroni. Giocano sul pregiudizio della

convinzione (vedi Capitolo 1) – se nego o dico qualcosa con molto entusiasmo, con l'aria di essere una vittima, è difficile dubitare di me. Tendiamo a prendere tale convinzione per verità. In effetti, quando le persone cercano di spiegare le loro idee con tanta energia esagerata, o si difendono con un intenso livello di negazione, è proprio il momento in cui si dovrebbero rizzare le antenne.

In entrambi i casi – la copertura o la persuasione all'acquisto – l'ingannatore si sta sforzando di distrarvi dalla verità. Sebbene un volto e dei gesti animati possano nascere da semplice esuberanza e genuina cordialità, quando provengono da qualcuno che non conoscete bene, o da qualcuno che potrebbe avere qualcosa da nascondere, dovete stare in guardia. Adesso siete alla ricerca di segnali non verbali che confermino i vostri sospetti.

Con questi ingannatori noterete spesso che una parte del viso o del corpo è più espressiva per attirare la vostra attenzione. Si tratterà sovente dell'area intorno alla bocca, con grandi sorrisi e cambi di espressione. Questa è l'area del corpo più facile da manipolare per le persone e per creare un effetto animato. Ma potrebbe anche trattarsi di gesti esagerati con le mani e le braccia. La chiave sta nel fatto che rileverete tensione e ansia in altre parti del corpo, perché per loro è impossibile controllare tutti i muscoli. Quando sfoggiano un gran sorriso, gli occhi sono inquieti e poco mobili, o il resto del corpo è stranamente fermo, o se gli occhi cercano di ingannarvi con degli sguardi per guadagnarsi la vostra compassione la bocca trema un po'. Questi sono segnali di un comportamento artificioso, del tentativo troppo difficile di controllare una parte del corpo.

Qualche volta gli impostori davvero in gamba tenteranno di dare l'impressione contraria. Se stanno coprendo un misfatto,

nasconderanno la colpa dietro un aspetto esteriore molto serio e competente, con il viso che diventa insolitamente immobile. Invece di negare ad alta voce, offriranno una spiegazione altamente plausibile della catena degli eventi, persino passando in rassegna le «prove» che la confermano. La loro immagine della realtà è quasi senza strappi. Se stanno tentando di ottenere il vostro denaro o il vostro sostegno, si fingeranno dei professionisti estremamente competenti, al punto da risultare un po' noiosi, persino portandovi un sacco di numeri e statistiche. I truffatori spesso adottano questa facciata. Il grande artista della truffa Victor Lustig anestetizzava le sue vittime con un chiacchiericcio professionale, facendosi passare per un burocrate o un tedioso esperto di titoli e obbligazioni. Bernie Madoff sembrava così insipido che nessuno avrebbe potuto sospettarlo di una truffa così audace come quella messa in atto.

Questa forma di inganno è più difficile da scoprire perché c'è meno da notare. Ma, di nuovo, state cercando impressioni artefatte. La realtà non è mai così scontata e impeccabile. Gli eventi reali comportano intrusioni casuali e incidenti. La realtà è disordinata e raramente i pezzi s'incastrano alla perfezione. Questo era quello che non andava con l'insabbiamento del Watergate e che sollevò dei dubbi. Quando la spiegazione o lo specchietto per le allodole è troppo perfetto o professionale, dovrebbe far scattare il vostro scetticismo. Guardando la cosa dall'altro lato, come suggeriva un protagonista del romanzo *L'idiota* di Dostoevskij: «Se la bugia contiene dello straordinario, del raro, ed anche dell'impossibile, diventa allora più credibile».

In generale, la cosa migliore da fare quando sospettate che le persone stiano cercando di distrarvi dalla verità non è affrontarle attivamente all'inizio, ma incoraggiarle a continuare

mostrando interesse in ciò che stanno dicendo o facendo. Volete che parlino di più perché rivelino maggiori segni di tensione e artificiosità. Al momento giusto dovete sorprenderle con una domanda o un'osservazione pensata per metterle a disagio, svelando che le avete scoperte. Prestate attenzione alle microespressioni e al linguaggio del corpo che esprimono in quegli istanti. Se vi stanno davvero ingannando, spesso reagiranno bloccandosi mentre incassano la sorpresa, per poi cercare di mascherare l'ansia sottostante. Questa era la strategia preferita del tenente Colombo nella serie televisiva omonima: di fronte a criminali che avevano cercato di decodificare le prove per far sembrare che il colpevole fosse qualcun altro, fingeva un atteggiamento del tutto amichevole e inoffensivo, ma poi all'improvviso poneva una domanda scomoda e faceva maggior attenzione al volto e al corpo.

Anche con i manipolatori più esperti, uno dei modi migliori per smascherarli è quello di notare come enfatizzino le proprie parole attraverso degli indizi non verbali. Per gli esseri umani è molto difficile fingerlo. L'enfasi viene data alzando la voce e mediante un tono assertivo, gesti delle mani energici, sollevando le sopracciglia e sgranando gli occhi. Potremmo anche piegarci in avanti o alzarci sulla punta dei piedi. Mettiamo in atto questo comportamento quando siamo colmi di emozione e stiamo cercando di aggiungere un punto esclamativo a ciò che stiamo dicendo. Per i manipolatori è una cosa difficile da imitare. L'enfasi che mettono nella voce o nel corpo non è esattamente collegata a ciò che stanno affermando, non si adatta al contesto della situazione o arriva troppo tardi. Quando sbattono un pugno sul tavolo, non è quello il momento in cui dovrebbero provare l'emozione, bensì un po' prima, quasi come se fosse un segnale, un modo per creare un effetto. Queste

sono tutte crepe nella patina di realtà che stanno cercando di proiettare.

Infine, tenete a mente che l'inganno si accompagna sempre a una gerarchia. In fondo alla scala troviamo le varietà meno pericolose, le piccole bugie bianche. Queste potrebbero includere tutte le forme di adulazione della vita quotidiana: «Oggi stai benissimo»; «Mi è piaciuta molto la tua sceneggiatura». Potrebbero includere il non rivelare alle persone esattamente ciò che avete fatto quel giorno o trattenere pezzi di informazioni perché è seccante essere del tutto trasparenti e non avere privacy. Queste piccole forme di inganno possono essere rilevate se facciamo attenzione, come per esempio notare la sincerità di un sorriso. Ma in realtà la cosa migliore da fare è semplicemente ignorare questo limite inferiore. Una società gentile ed educata si basa sull'abilità di dire cose non sempre sincere. Sarebbe troppo dannoso dal punto di vista sociale diventare costantemente consapevoli di questo sottoregno dell'inganno. Conservate la vostra attenzione per quelle situazioni in cui la posta in gioco è più alta e le persone potrebbero tramare per ottenere da voi qualcosa di prezioso.

L'arte di gestire l'impressione

In generale, l'espressione *giocare un ruolo* ha una connotazione negativa. La contrapponiamo all'autenticità. Una persona davvero autentica non ha bisogno di interpretare un ruolo nella vita, pensiamo, ma può semplicemente essere sé stessa. Questo concetto ha valore nelle amicizie e nelle nostre relazioni intime in cui, si spera, possiamo abbandonare le maschere che portiamo e ci sentiamo a nostro agio nel mostrare le nostre qualità uniche. Ma nella vita professionale è più complicato.

Quando si tratta di fare un lavoro o di giocare un ruolo specifico nella società, abbiamo delle aspettative riguardo a cosa è professionale e cosa non lo è. Ci sentiremmo in imbarazzo se il pilota del nostro aereo d'un tratto iniziasse a comportarsi come un venditore d'auto, o un meccanico come un terapeuta, o un professore come un musicista rock. Se queste persone agissero esattamente come sono, abbandonando le loro maschere e rifiutandosi di interpretare i loro ruoli, metteremmo in dubbio la loro competenza.

Un politico o un personaggio pubblico che vediamo più autentico di altri di solito è più bravo nel proiettare questa qualità. Sanno che apparire umili o discutere della loro vita privata o raccontare un aneddoto che rivela una certa vulnerabilità avrà l'effetto di trasmettere «autenticità». Non li stiamo vedendo come sono nel loro privato: la vita nella sfera pubblica significa indossare una maschera, e qualche volta alcune persone portano la maschera dell'«autenticità». Persino l'hipster o il ribelle sta giocando un ruolo, con pose e tatuaggi stereotipati. Non hanno la libertà di mettersi all'improvviso un completo da lavoro, perché altri nella loro cerchia inizierebbero a mettere in dubbio la loro sincerità, che dipende dal mostrare il giusto look. Le persone hanno maggiore libertà di portare le loro qualità personali nel ruolo che interpretano nel momento in cui si sono affermate e la loro competenza non è più in discussione. Ma sempre entro dei limiti.

Consapevolmente o meno, la maggior parte di noi obbedisce a ciò che gli altri si aspettano dal nostro ruolo perché ci rendiamo conto che il nostro successo sociale dipende da questo. Alcuni potrebbero rifiutarsi di interpretare questo gioco, ma alla fine vengono marginalizzati e obbligati a giocare il ruolo dell'outsider, con opzioni limitate e una libertà minore man

mano che invecchiano. In generale, la cosa migliore è accettare questa dinamica e trarne un certo piacere. Non solo siete consapevoli dell'apparenza corretta che dovete presentare, ma sapete anche in che modo modellarla per ottenere l'effetto migliore. A quel punto, potete trasformarvi in un attore di qualità superiore sul palcoscenico della vita e godervi il vostro momento sotto le luci della ribalta.

Quelli che seguono sono i principi fondamentali nell'arte della gestione dell'impressione.

Padroneggiare i segnali non verbali. In certi contesti, quando le persone vogliono capire chi siamo, esse pongono maggiore attenzione ai segnali non verbali che emettiamo. Potrebbe trattarsi di un colloquio di lavoro, di una riunione o di un'apparizione in pubblico. Consapevoli di ciò, i performer sociali intelligenti sapranno come controllare, in una certa misura, questi indizi e trasmettere i segnali positivi adatti. Sanno come sembrare piacevoli, sfoggiare sorrisi genuini, usare un linguaggio del corpo accogliente e fare da specchio alle persone con cui hanno a che fare. Conoscono i segni di dominio e sanno come irradiare fiducia. Si rendono conto che certi sguardi sono più espressivi delle parole nel trasmettere disprezzo o attrazione. In generale, si vuole essere consapevoli del proprio stile non verbale in modo da modificare in maniera intenzionale alcuni aspetti per ottenere un effetto migliore.

Essere un «method actor»*.* Nel *method acting* ci si prepara per essere in grado di mostrare le proprie emozioni a comando. Vi sentiti tristi quando la vostra parte lo richiede, ripensando alle esperienze che vi hanno suscitato quelle emozioni o, se necessario, semplicemente immaginandole. Il punto è che avete il controllo. Nella vita reale non è possibile allenarsi a tal punto,

ma se non avete il controllo, se continuate a lasciarvi prendere dall'emotività qualsiasi cosa vi capiti in quel momento, segnalerete in modo sottile debolezza e una generale mancanza di padronanza di voi stessi. Imparate in che modo calarvi consapevolmente nel giusto stato d'animo, immaginando come e perché dovreste provare l'emozione adatta all'occasione o alla performance che state per fare. Abbandonatevi alla sensazione per quell'istante, in modo che viso e corpo si animino in maniera naturale. Talvolta, obbligandovi davvero a ridere o ad aggrottare la fronte, sperimenterete alcune delle emozioni che accompagnano queste espressioni. Altrettanto importante, allenatevi a tornare a un'espressione più neutra in un momento spontaneo, attenti a non esagerare con il manifestare le emozioni.

Adeguarsi al proprio pubblico. Malgrado vi atteniate a certi parametri stabiliti dal ruolo che interpretate, dovete essere flessibili. Un esperto performer come Bill Clinton non ha mai perso di vista il fatto che, come presidente, doveva proiettare fiducia e potere, ma, se si stava rivolgendo a un gruppo di operai del settore auto, adeguava il suo accento e le parole per entrare in sintonia con il pubblico, e faceva lo stesso per un gruppo di dirigenti. Conoscete il vostro pubblico e adattate i vostri segnali non verbali al suo stile e gusto.

Creare la giusta prima impressione. È stato dimostrato quanto la gente tenda a giudicare sulla base delle prime impressioni e delle difficoltà che incontra nel riconsiderare questi giudizi. Sapendo ciò, dovete porre maggiore attenzione alla vostra prima apparizione davanti a un individuo o a un gruppo. In generale, la cosa migliore è attenuare i vostri segnali non verbali e presentare una facciata più neutra. Troppo entusiasmo

segnalerà insicurezza e potrebbe rendere le persone sospettose. Un sorriso rilassato, tuttavia, e guardare i presenti negli occhi in questi primi incontri può fare miracoli per abbassare la loro naturale resistenza.

Usare effetti drammatici. Questo contempla soprattutto il saper padroneggiare l'arte della presenza/assenza. Se si è troppo presenti, se le persone vi vedono troppo spesso o sono in grado di prevedere esattamente quello che farete dopo, si annoieranno in fretta di voi. Dovete saper assentarvi in modo selettivo, regolare la frequenza e il momento in cui apparire davanti agli altri, facendo sì che desiderino vedervi di più e non di meno. Ammantatevi di un certo mistero, mostrando qualche qualità sottilmente contradditoria. Le persone non hanno bisogno di sapere tutto di voi. Imparate a celare le informazioni. In generale, rendete le vostre apparizioni e il vostro comportamento meno prevedibile.

Proiettare le qualità di un santo. A prescindere dal periodo storico che stiamo attraversando, vi sono certi tratti che sono sempre visti come positivi e che dovete imparare a mostrare. Per esempio, l'aspetto della santità non passa mai di moda. Apparire santi oggi è certamente diverso nei contenuti da quello che poteva essere nel sedicesimo secolo, ma l'essenza è la stessa: incarnare ciò che è considerato buono e al di sopra di ogni rimprovero. Nel mondo moderno ciò significa mostrarsi progressisti, estremamente tolleranti e aperti di mente. Si vorrà essere visti mentre si fa una generosa donazione a certe cause e le si sostiene sui social media. Proiettare sincerità e onestà gioca sempre a favore. Qualche confessione pubblica delle vostre debolezze e vulnerabilità servirà allo scopo. Per qualche motivo, la gente considera i segni di umiltà come autentici, anche se le

persone potrebbero benissimo simularli. Imparate a chinare la testa di tanto in tanto e ad apparire umili. Se c'è del lavoro sporco da fare, fatelo fare ad altri. Le vostre mani sono pulite. Mai interpretare apertamente il leader machiavellico, funziona bene solo in televisione. Usate i giusti segnali di dominio per indurre le persone a pensare che siete potenti, anche prima che raggiungiate la vetta. Volete dare l'impressione di essere *destinati* al successo, un effetto mistico che funziona sempre.

Il maestro di questo gioco è l'imperatore Ottaviano Augusto (63 a.C.-14 d.C.) dell'antica Roma. Augusto capì il valore di avere un buon nemico, un cattivo con cui contrapporsi. A questo scopo usò Marco Antonio, il suo primo rivale per il potere, che gli fece da complemento perfetto. Augusto si associò personalmente con tutto ciò che di tradizionale c'era nella società romana, ponendo persino la sua casa vicino al punto in cui la città era stata presumibilmente fondata. Mentre Antonio era lontano in Egitto, a spassarsela con la regina Cleopatra e dedicandosi a una vita di lussi, Augusto poté continuamente sottolineare le loro differenze, mostrandosi come l'incarnazione dei valori romani che Antonio aveva tradito. Non appena divenne il capo supremo di Roma, Augusto fece una pubblica dimostrazione di umiltà, di restituire i poteri al senato e al popolo. Parlava un latino più volgare e viveva con semplicità, come un uomo del popolo. E, per tutto questo, era stimato. Ovviamente, era tutta una messinscena. In realtà, trascorreva la maggior parte del tempo in una lussuosa villa fuori Roma. Aveva molte amanti, provenienti da posti esotici come l'Egitto. E mentre sembrava rinunciare al potere, si teneva ben strette le vere redini del controllo: l'esercito. Ossessionato dal teatro, Augusto era un maestro dello spettacolo e usava le maschere.

Doveva essersene reso conto, perché queste furono le sue ultime parole sul letto di morte: «La commedia è finita. Applaudite!»

Comprendere: la parola *personalità* deriva dal latino *persona*, che significa «maschera». In pubblico, indossiamo tutti delle maschere e questo ha una funzione positiva. Se mostrassimo esattamente chi siamo e dicessimo la verità, offenderemmo quasi tutti e riveleremmo qualità che è meglio nascondere. Avere una *persona*, interpretare bene un ruolo, in realtà ci protegge da chi ci scruta troppo da vicino, con tutte le insicurezze e l'agitazione che ciò comporta. A dire il vero, meglio s'interpreta il proprio ruolo, più potere ne deriva, e con il potere si avrà la libertà di esprimere maggiormente le proprie peculiarità. Se ci si spinge abbastanza in là, il personaggio che interpretate corrisponderà a molte vostre caratteristiche uniche, ma sempre amplificate per ottenere un effetto.

> «A quanto pare, ha letto in lei un sacco di cose che a me sono sfuggite, come se fossero invisibili», protestai.
>
> «Non invisibili quanto inosservate, Watson. Non sapeva dove guardare, e così s'è perso tutti i dettagli essenziali. Non sono ancora riuscito a farle comprendere l'importanza delle maniche, l'eloquenza delle unghie o le grandi risposte che possono nascondersi nei lacci di scarpe.»
>
> (Sir Arthur Conan Doyle)

4
DETERMINARE LA FORZA DI CARATTERE DELLE PERSONE

La legge del comportamento compulsivo

Quando scegliete le persone con cui lavorare e collaborare, non lasciatevi incantare dalla loro reputazione o ingannare dall'immagine superficiale che cercano di proiettare. Invece allenatevi a guardare dentro di loro e a vedere il loro carattere. Il carattere delle persone si forma nei primi anni di vita e grazie alle loro abitudini quotidiane. È ciò che le spinge a ripetere certe azioni nel corso della loro esistenza e a cadere in schemi negativi. Osservate da vicino questi schemi e ricordate che le persone non fanno mai qualcosa solo una volta. Inevitabilmente, ripeteranno il loro comportamento. Valutate le forza relativa del loro carattere da come gestiscono le avversità, dalla capacità di adattarsi e di lavorare con gli altri, dalla loro pazienza e abilità di apprendere. Gravitate sempre verso coloro che mostrano segni di forza, ed evitate i numerosi tipi tossici che ci sono in giro. Dovete conoscere a fondo il vostro carattere in modo da poter rompere i vostri schemi compulsivi e prendere il controllo del vostro destino.

Lo schema

Per le sue zie, zii e nonni che lo videro crescere a Houston, in Texas, Howard Hughes Jr. (1905-1976) era un ragazzo piuttosto timido e impacciato. Sua madre era quasi morta nel metterlo al mondo e, di conseguenza, non poté avere altri figli, perciò stravedeva per suo figlio. Sempre ansiosa che potesse prendere qualche malanno, ne osservava ogni mossa e faceva tutto quello che poteva per proteggerlo. Il ragazzo pareva in soggezione di suo padre, Howard Sr., che nel 1909 aveva avviato la Sharp-Hughes Tool Company, la quale avrebbe ben presto fatto la fortuna della famiglia.

Suo padre non passava molto tempo a casa, era sempre in viaggio per lavoro, così Howard trascorreva un sacco di tempo con la madre. Ai parenti poteva sembrare nervoso e ipersensibile, ma crescendo divenne un giovane molto garbato, dalla voce dolce, completamente devoto ai suoi genitori.

Nel 1922 sua madre, all'età di trentanove anni, morì all'improvviso. Il padre non si riprese praticamente mai dalla morte precoce di lei e morì due anni dopo. Ora, all'età di diciannove anni, il giovane Howard era solo al mondo, avendo perso le due persone che erano stati i suoi amici più vicini e che avevano diretto ogni fase della sua vita. I suoi parenti decisero che avrebbero riempito quel vuoto e avrebbero dato al giovane la guida di cui aveva bisogno. Ma nei mesi successivi alla morte del padre, dovettero affrontare un Howard Hughes jr. che non avevano mai visto prima e neppure mai sospettato. Il giovane educato divenne d'un tratto violento. Il ragazzo ubbidiente era adesso un completo ribelle. Non avrebbe proseguito il college come loro consigliavano. Non avrebbe seguito nessuna delle

loro raccomandazioni. Più loro insistevano, più lui diventava bellicoso.

Avendo ereditato la ricchezza di famiglia, il giovane Howard sarebbe ora potuto diventare completamente indipendente, e intendeva farlo il più possibile. Si mise subito al lavoro per acquistare tutte le azioni della Sharp-Hughes Tool Company che i suoi parenti possedevano, per ottenere il completo controllo dell'attività altamente lucrativa. Secondo la legge del Texas, poteva richiedere al tribunale di essere dichiarato adulto se si fosse dimostrato abbastanza competente per assumere quel ruolo. Hughes fece amicizia con un giudice locale e presto ottenne la dichiarazione che voleva. Adesso poteva gestire la propria vita e l'azienda di utensili senza interferenze. I suoi parenti erano scioccati da tutto questo e ben presto entrambe le parti tagliarono quasi tutti i contatti tra di loro per il resto delle loro vite. Che cosa aveva cambiato il dolce ragazzo che conoscevano in un giovane ribelle e iperaggressivo? Era un mistero che non avrebbero mai risolto.

Poco dopo aver dichiarato la sua indipendenza, Howard si stabilì a Los Angeles, dove era determinato a seguire le sue due nuove passioni: la cinematografia e pilotare aerei. Aveva il denaro per permettersi entrambi gli interessi e, nel 1927, decise di combinarli, producendo un film epico, dal budget elevato, sugli aviatori durante la prima guerra mondiale, intitolato *Gli angeli dell'inferno*. Assunse un regista e un team di autori per inventarsi una sceneggiatura, ma ebbe un litigio con il regista e lo licenziò. A quel punto assunse un altro regista, Luther Reed, anch'egli appassionato di aviazione, in grado di capire meglio il progetto, ma ben presto anche lui si licenziò, stanco della continua interferenza di Hughes nei lavori. Le sue ultime parole

a Hughes furono: «Se ne sai così tanto, perché non lo dirigi tu?» Hughes seguì il suo consiglio e si autonominò regista.

Il budget cominciò a lievitare nello sforzo di ottenere il massimo realismo. Mese dopo mese, anno dopo anno, le riprese proseguirono mentre Hughes gestiva centinaia di membri della troupe e di piloti acrobatici, tre dei quali morirono in incidenti incandescenti. Dopo battaglie infinite, finì con il licenziare quasi ogni capo dipartimento e dirigere le cose da solo. Si preoccupava di ogni inquadratura, di ogni angolatura, di ogni storyboard. Finalmente, *Gli angeli dell'inferno* fu presentato in anteprima nel 1930 e fu un successo. La storia era un macello, ma le sequenze di volo e di azione entusiasmarono il pubblico. Era nata la leggenda di Howard Hughes: il giovane e affascinante anticonformista che si era opposto al sistema e aveva centrato il colpo, il roccioso individualista che faceva tutto da solo.

Il film era costato la bellezza di 3,8 milioni di dollari e ne aveva persi quasi 2, ma nessuno ci badò. Lo stesso Hughes fu umile e sostenne di aver imparato la lezione dalla produzione: «Fare *Gli angeli dell'inferno* da solo è stato il mio più grande errore… Cercare di svolgere il lavoro di dodici uomini è stata semplicemente un'idiozia da parte mia. Ho imparato con l'amara esperienza che nessuno può sapere tutto».

Durante gli anni Trenta la leggenda di Hughes sembrò solo crescere mentre stabiliva record mondiali di velocità pilotando aerei e sfiorando la morte in diverse occasioni. Hughes aveva scorporato dall'azienda paterna una nuova avventura imprenditoriale chiamata Hughes Aircraft, che sperava di trasformare nel più grande costruttore di aeroplani del mondo. All'epoca, ciò richiedeva procurarsi grossi contratti militari per gli aerei, e con l'ingresso degli Stati Uniti nella seconda guerra

mondiale, Hughes mise in atto un grande piano per ottenere quel contratto.

Nel 1942, diversi funzionari del Dipartimento della Difesa, impressionati dalle sue imprese di volo, dalla meticolosa attenzione ai dettagli che egli rivelava nelle interviste, e dai suoi infaticabili sforzi di lobbying, decisero di concedere alla Hughes Aircraft un finanziamento di 18 milioni di dollari per produrre tre enormi aeroplani da trasporto, chiamati Hercules, che sarebbero stati usati per trasferire soldati e rifornimenti ai vari fronti di guerra. Gli aeroplani venivano chiamati "barche volanti", dovevano avere un'apertura alare più lunga di un campo di calcio e, per quanto riguardava la fusoliera, un'altezza di oltre tre piani. Se la società avesse fatto un buon lavoro, producendo gli aerei in tempo e restando nel budget, ne avrebbero ordinati molti altri e Hughes sarebbe riuscito a monopolizzare il mercato degli aerei da trasporto.

Meno di un anno dopo, ci furono altre buone notizie. Colpita dal design bello e affusolato del suo modello più piccolo D-2, l'aeronautica militare ordinò un centinaio di velivoli da ricognizione fotografica per 43 milioni di dollari, da riconfigurare secondo le linee del D-2. Ma ben presto cominciò a diffondersi la notizia di problemi alla Hughes Aircraft. La società aveva avuto inizio come una sorta di hobby per Hughes, che aveva messo diversi amici di Hollywood e compagni di aviazione in posizioni di alto livello. Man mano che l'azienda cresceva, aumentava anche il numero di dipartimenti, ma tra loro c'era scarsa comunicazione. Tutto doveva passare attraverso Hughes. Doveva essere consultato per la più piccola decisione. Frustrati da tutte le sue interferenze nel loro lavoro, numerosi ingegneri di prim'ordine se n'erano già andati.

Hughes capì il problema e assunse un direttore generale per aiutare il progetto Hercules e raddrizzare l'azienda, ma il direttore generale si dimise dopo due mesi. Hughes gli aveva promesso carta bianca nella ristrutturazione della società, ma a pochi giorni dall'assunzione iniziò a mettere il veto sulle due decisioni e a minare la sua autorità. Alla fine dell'estate del 1943, sei dei nove milioni di dollari accantonati per la produzione del primo Hercules erano già stati spesi, ma l'aereo non era affatto vicino al completamento. Quelli che nel Dipartimento della Difesa avevano appoggiato Hughes per l'incarico cominciarono a farsi prendere dal panico. L'ordine per i velivoli da ricognizione fotografica era decisivo per lo sforzo bellico. Il caos interno e i ritardi con gli Hercules facevano presagire dei problemi con quello più importante degli aerei da ricognizione? Hughes li aveva ingannati con il suo fascino e la sua campagna pubblicitaria?

All'inizio del 1944, l'ordine per gli aerei da ricognizione era irrimediabilmente in ritardo sulla tabella di marcia. I militari insistettero perché Hughes assumesse un nuovo direttore generale per recuperare qualcosa della commessa. Per fortuna, in quel momento era disponibile uno degli uomini migliori per quell'incarico: Charles Perelle, il «ragazzo prodigio» della produzione di aerei. Perelle non voleva quel lavoro. Sapeva, come tutti in quel settore, del caos all'interno della Hughes Aircraft. Ora Hughes stesso, sentendosi disperato, andò all'attacco con il suo carisma. Insistette di essersi reso conto degli errori da lui commessi. Aveva bisogno della competenza di Perelle. Non era ciò che Perelle si aspettava: era umile e lo fece sembrare come se fosse vittima di dirigenti privi di scrupoli all'interno dell'azienda. Conosceva tutti i dettagli tecnici della produzione di un aereo, cosa che impressionò Perelle. Hughes

promise di dargli l'autorità che gli serviva. Andando contro il suo buonsenso, Perelle accettò il lavoro.

Dopo poche settimane, tuttavia, rimpianse la sua decisione. Gli aerei erano ben più in ritardo sulla tabella di marcia di quanto gli era stato fatto credere. Tutto ciò che vedeva puzzava di mancanza di professionalità, fino ai disegni scadenti dei velivoli. Andava al lavoro, tagliando sprechi e ottimizzando reparti, ma nessuno rispettava la sua autorità. Tutti sapevano chi dirigeva veramente la società, in quanto Hughes continuava a minare le riforme di Perelle. Man mano che la commessa ritardava e la pressione aumentava, Hughes sparì dalla scena, apparentemente per un esaurimento nervoso. Alla fine della guerra, non era stato prodotto nessun aereo di ricognizione e l'aeronautica annullò il contratto. Lo stesso Perelle, distrutto dall'esperienza, lasciò il lavoro nel dicembre di quell'anno.

Hughes, tentando di recuperare qualcosa dagli anni del conflitto, poté puntare al completamento di una delle barche volanti, in seguito conosciuta come Spruce Goose, oca di abete rosso. Era una meraviglia, sosteneva, un brillante pezzo di ingegneria su scala enorme. Per dimostrare che i dubbiosi si sbagliavano, decise di effettuare lui stesso il test di volo. Mentre volava sopra l'oceano, tuttavia, divenne dolorosamente evidente che l'aereo non aveva una potenza sufficiente per il suo gigantesco peso, e dopo poco più di un chilometro e mezzo Hughes ammarò con dolcezza e fece rimorchiare il velivolo. L'aereo non avrebbe più volato e sarebbe rimasto al riparo in un hangar al costo di un milione di dollari all'anno, dato che Hughes si rifiutava di smontarlo per farne dei rottami.

Nel 1948, il proprietario della RKO Pictures, Floyd Odlum, stava cercando di vendere. La RKO era uno degli studios più prestigiosi e redditizi di Hollywood e Hughes non vedeva l'ora di

tornare sotto le luci della ribalta affermandosi nel settore cinematografico. Acquistò le quote di Odlum e ottenne la maggioranza. All'interno della RKO si scatenò il panico: i dirigenti erano al corrente della sua reputazione di ingerenza. La società aveva da poco introdotto una nuova gestione, guidata da Dore Schary, che stava per trasformare la RKO nello studio più richiesto per i giovani registi. Schary decise di andarsene per non essere umiliato, ma prima accettò di incontrare Hughes, perlopiù per curiosità.

Hughes fu tutto fascino. Prese la mano di Schary, lo guardò dritto negli occhi e disse: «Non voglio partecipare alla gestione dello studio. Sarai lasciato in pace». Schary, sorpreso dalla sua sincerità e dall'accettazione delle sue proposte di trasformazione dello studio, cedette e per le settimane iniziali andò tutto come Hughes aveva promesso. Ma poi iniziarono le telefonate. Hughes voleva che Schary sostituisse un'attrice nell'ultimo film in produzione. Resosi conto del suo errore, Schary rassegnò le dimissioni, portandosi via parecchi del suo staff.

Hughes cominciò a riempire le posizioni con uomini che seguivano i suoi ordini, assumendo attori e attrici che piacevano a lui. Comprò una sceneggiatura intitolata *Jet Pilot* e pensò di farne la versione del 1949 de *Gli angeli dell'inferno*. Il protagonista doveva essere John Wayne, e il grande Josef von Sternberg lo avrebbe diretto. Dopo qualche settimana, Sternberg non riuscì a sopportare un'altra chiamata e si licenziò. Hughes prese il suo posto. Ripetendo in pieno la vicenda di *Gli angeli dell'inferno*, ci vollero quasi tre anni per finire anche questo film, soprattutto per le riprese aeree, e il budget salì a 4 milioni di dollari. Hughes aveva girato così tante scene che non sapeva decidere come tagliarle. Ci vollero sei anni prima che fosse

pronto e a quel punto le scene erano completamente datate e Wayne sembrava molto invecchiato. Di conseguenza, il film cadde nel buio più completo. Ben presto lo studio che un tempo ferveva di attività perse ingenti somme e nel 1955, con gli azionisti furiosi per la sua cattiva gestione, Hughes vendette la RKO alla General Tire Company.

Negli anni Cinquanta e nei primi anni Sessanta, le forze armate statunitensi decisero di adattare alcune delle loro filosofie di combattimento ai tempi. Per fare la guerra in luoghi come il Vietnam servivano gli elicotteri, incluso un elicottero leggero da osservazione per aiutare nelle ricognizioni. L'esercito cercò dei potenziali produttori e nel 1961 selezionò i due che avevano sottoposto le proposte migliori, rigettando il progetto della seconda compagnia aerea di Hughes, che questi aveva scorporato dalla Hughes Tool (la versione originale della Hughes Aircraft era ora gestita in modo del tutto indipendente da Hughes stesso). Hughes si rifiutò di accettare questa battuta d'arresto: il suo team pubblicitario intraprese una massiccia campagna di lobbying, portando a cena i vertici dell'esercito, proprio come avevano fatto circa vent'anni prima con gli aerei da ricognizione fotografica, spendendo un sacco di soldi. La campagna fu un successo e Hughes ottenne la candidatura all'appalto insieme ad altre due aziende. L'esercito decise che avrebbe vinto chi avrebbe offerto il prezzo migliore.

Il prezzo sottoposto da Hughes sorprese i militari: era così basso che pareva impossibile che la società avrebbe guadagnato qualcosa dalla produzione degli elicotteri. Sembrava chiaro che la sua strategia fosse quella di perdere soldi sulla commessa iniziale allo scopo di vincere l'asta, ottenere il contratto e poi alzare il prezzo negli ordini successivi. Nel 1965, l'esercito assegnò finalmente il contratto a Hughes, un colpo incredibile

per una società che aveva avuto così poco successo nella produzione di aeroplani. Se fossero stati fatti bene e per tempo, l'esercito avrebbe potuto ordinare migliaia di elicotteri, e Hughes avrebbe potuto usarlo come trampolino di lancio nella produzione di elicotteri commerciali, un business in espansione.

Con l'intensificarsi della guerra del Vietnam, l'esercito era certo di aumentare l'ordine e Hughes avrebbe raccolto un ben di Dio, ma mentre i militari aspettavano la consegna dei primi elicotteri, coloro che avevano assegnato il contratto a Hughes cominciarono a preoccuparsi: la società era parecchio indietro rispetto alle tempistiche concordate, quindi lanciarono un'indagine per capire che cosa stava succedendo. Con orrore, scoprirono che non c'era una linea produttiva organizzata. I dettagli erano tutti sbagliati: i disegni non erano professionali, gli strumenti inadeguati, e c'erano ben pochi operai specializzati che lavoravano in loco. Era come se l'azienda non avesse alcuna esperienza nel progettare aerei e stesse cercando di capirci qualcosa. Era la stessa situazione imbarazzante vissuta con gli aerei da ricognizione, che solo pochi militari a quel tempo ricordavano. Era chiaro che Hughes non aveva imparato la lezione dall'insuccesso precedente.

Com'era ormai prevedibile, gli elicotteri arrivarono con il contagocce. In preda alla disperazione, i vertici dell'esercito decisero di condurre una nuova asta per una commessa molto più grande di 2200 elicotteri, di cui adesso avevano bisogno, con la speranza che una società con maggior esperienza si presentasse ed estromettesse Hughes. Quest'ultimo fu preso dal panico: perdere questa nuova gara di appalto sarebbe stata una rovina per lui. L'azienda contava sull'aumento dei prezzi per quella nuova commessa per recuperare le enormi perdite

sostenute con la produzione iniziale. Era questa la scommessa fatta da Hughes. Se avesse cercato di proporre un prezzo basso per gli elicotteri aggiuntivi, non avrebbe ottenuto alcun profitto, e tuttavia se la sua offerta non fosse stata sufficientemente bassa sarebbe stato superato, cosa che alla fine accadde. Per Hughes la perdita finale per gli elicotteri da lui prodotti ammontò alla cifra astronomica di 90 milioni di dollari, che ebbe un effetto devastante sulla società.

Nel 1976 Howard Hughes morì su un aeroplano in volo da Acapulco a Houston e, mentre sul suo corpo veniva eseguita l'autopsia, il pubblico finalmente scoprì che cosa gli era accaduto nell'ultimo decennio della sua vita. Per anni era stato dipendente da antidolorifici e narcotici. Aveva vissuto in camere di hotel sigillate, spaventato a morte dalla più piccola contaminazione da germi. Al momento della sua morte, pesava solo 42 chili. Aveva vissuto in isolamento quasi totale, seguito da pochi assistenti, cercando disperatamente di tenere tutto questo lontano dagli occhi del pubblico. Per colmo dell'ironia, l'uomo che più di ogni altra cosa temeva la minima perdita di controllo era finito con il trascorrere gli ultimi anni della sua vita alla completa mercé di una manciata di assistenti e dirigenti che supervisionarono la sua lenta morte per droga e gli strapparono il controllo dell'azienda.

Interpretazione: Lo schema della vita di Howard Hughes fu impostato fin dall'inizio. Sua madre era ansiosa di natura e, dopo aver appreso che non avrebbe più potuto avere altri figli, diresse gran parte della sua ansia su Howard. Lo soffocava con attenzioni costanti; divenne la sua amica più intima, non perdendolo quasi mai di vista. Il padre riponeva enormi aspettative sul figlio perché portasse avanti il nome di famiglia. I suoi genitori decidevano tutto quello che faceva: cosa

indossare, cosa mangiare e quali amici frequentare (anche se ne aveva pochi). Lo spostavano da una scuola all'altra alla ricerca dell'ambiente perfetto per il figlio, che si era dimostrato ipersensibile e con cui non era facile andare d'accordo. Dipendeva da loro in tutto e per tutto e, per l'enorme paura di deluderli, diventò straordinariamente rispettoso e obbediente.

La verità, tuttavia, era che risentiva amaramente della sua totale dipendenza. Una volta morti i genitori, il suo vero carattere poté finalmente emergere da sotto i sorrisi e l'ubbidienza. Non provava affetto per i parenti. Avrebbe preferito affrontare il futuro da solo piuttosto che avere la più piccola autorità sopra di sé. Doveva avere il controllo completo, persino all'età di diciannove anni, sul suo destino; qualsiasi cosa in meno avrebbe suscitato le vecchie ansie dell'infanzia. E con il denaro dell'eredità, aveva il potere di realizzare il suo sogno di totale indipendenza. Il suo amore per il volo rifletteva questo tratto del suo carattere. Solo nell'aria, in solitudine e ai comandi, riusciva a sperimentare davvero l'euforia del controllo e la liberazione dalle sue ansie. Poteva librarsi sopra le masse, che segretamente disprezzava. Poteva sfidare la morte, cosa che fece molte volte, perché sarebbe stata una morte in suo potere.

Il suo carattere emerse persino più chiaramente nello stile di comando che sviluppò a Hollywood e negli affari. Se scrittori, registi o dirigenti si facevano avanti con le loro idee, lui riusciva solo a vederle come una sfida personale alla sua autorità, cosa che risvegliava le vecchie ansie sull'essere incapace e dipendente dagli altri. Per combattere quest'ansia aveva dovuto tenere sotto controllo tutti gli aspetti dell'attività, supervisionando persino l'ortografia e la grammatica del più piccolo annuncio pubblicitario. Aveva dovuto creare una struttura molto ampia all'interno delle sue società, facendo in modo che tutti i

dirigenti litigassero tra di loro per ottenere la sua attenzione. Meglio avere un po' di caos interno purché tutto passasse attraverso di lui.

Il paradosso era che, cercando di ottenere questo controllo totale, tendeva a perderlo; era impossibile per un uomo tenere tutto sotto controllo, e così si manifestavano problemi e imprevisti di ogni tipo. E quando i progetti andavano a rotoli e la pressione si faceva intensa, spariva dalla scena o si ammalava opportunamente. Il suo bisogno di controllare tutto intorno a sé si estendeva persino alle donne con cui usciva: esaminava ogni loro azione, le faceva seguire da investigatori privati.

Il problema che Howard Hughes presentava a tutti coloro che sceglievano di lavorare con lui in qualche modo stava nel fatto che si costruiva un'immagine pubblica che nascondeva le lampanti debolezze del suo carattere. Invece del manager eccessivo e irrazionale, sapeva presentarsi come il vigoroso individualista e il consumato americano anticonformista. Più dannosa di tutto fu la sua abilità nel dipingersi come un uomo d'affari di successo alla guida di un impero miliardario. In realtà, aveva ereditato dal padre un'azienda di utensili molto redditizia. Nel corso degli anni, le uniche parti del suo impero che registrarono sostanziali profitti furono la società paterna e una prima versione della Hughes Aircraft che aveva scorporato dall'azienda di utensili. Per varie ragioni, entrambe le attività venivano gestite in modo del tutto indipendente da Hughes; questi non dava alcun contributo alle loro operazioni. Le altre numerose attività che gestì personalmente – la successiva divisione aeronautica, le imprese cinematografiche, i suoi hotel e le proprietà immobiliari a Las Vegas – persero tutte somme consistenti che per fortuna furono coperte dalle altre due.

In realtà, Hughes era un pessimo uomo d'affari, e lo schema di fallimenti che accumulò lo rese evidente agli occhi di tutti. Ma questo è il punto cieco della natura umana: siamo scarsamente equipaggiati per valutare il carattere delle persone con cui abbiamo a che fare. La loro immagine pubblica, la reputazione che le precede ci affascina con facilità. Veniamo catturati dalle apparenze. Se si circondano di un mito allettante, come fece Hughes, *vogliamo* crederci. Invece di determinare il carattere delle persone – la loro capacità di lavorare con gli altri, di mantenere le loro promesse, di restare forti nelle circostanze avverse – scegliamo di collaborare o assumere qualcuno sulla base del suo sfavillante curriculum, della sua intelligenza o del suo fascino. Ma persino un tratto positivo come l'intelligenza non ha valore se la persona ha un carattere debole o ambiguo. E così, a causa del nostro punto cieco, soffriamo sotto un leader indeciso, sotto il capo dal controllo eccessivo, sotto un partner subdolo. Questa è la fonte di infinite tragedie nella Storia, il nostro schema in quanto specie.

Dovete modificare la vostra prospettiva, a tutti i costi. Allenatevi a ignorare la facciate che le persone mostrano, il mito che le circonda, e invece scandagliate le loro profondità in cerca di segni del loro carattere. Ciò può essere visto negli schemi rivelatori del loro passato, nella qualità delle loro decisioni, nel modo in cui hanno scelto di risolvere i loro problemi, nel modo in cui delegano l'autorità e lavorano con gli altri, e in numerosi altri tratti. Una persona dal carattere forte è come l'oro: raro ma inestimabile. Sa adattarsi, imparare e migliorarsi. Dato che il successo dipende dalle persone con cui e per cui lavorate, fate del loro carattere l'obiettivo principale della vostra attenzione. Vi risparmierete la tristezza di scoprire il loro carattere quando sarà troppo tardi.

«Il carattere dell'uomo è il suo destino.»
(Eraclito)

Le chiavi della natura umana

Per migliaia di anni, noi umani abbiamo creduto nel fato: una sorta di forza – spiriti, dei o Dio – che ci ha obbligato ad agire in un certo modo. Alla nascita, la nostra vita era programmata in anticipo; eravamo destinati ad aver successo o a fallire. Ora vediamo il mondo in maniera molto diversa. Crediamo di poter ampiamente controllare quello che ci succede, di creare il nostro destino. Talvolta, tuttavia, potremmo avere una fugace sensazione che si avvicina a ciò che devono aver provato i nostri antenati. Magari una relazione personale finisce male o la nostra carriera incontra un ostacolo, e queste difficoltà sono misteriosamente simili a qualcosa che ci è accaduto in passato. Oppure ci rendiamo conto che il nostro modo di lavorare su un progetto ha bisogno di un miglioramento; potremmo fare meglio le cose. Cerchiamo di modificare i nostri metodi, solo per ritrovarci a fare le cose esattamente nello stesso modo, quasi con i medesimi risultati. Potremmo avvertire per un istante una sorta di forza ostile nel mondo, una qualche maledizione, che ci obbliga a rivivere le stesse situazioni.

Spesso possiamo notare questo fenomeno più chiaramente nelle azioni degli altri, in particolare quelli più vicini a noi. Per esempio, vediamo amici che s'innamorano in continuazione della persona sbagliata o che inconsapevolmente allontanano quella giusta. Rabbrividiamo davanti a qualche loro comportamento sciocco, tipo una scelta di carriera o un investimento sconsiderato, solo per vederli ripetere quella sciocchezza qualche anno più tardi, una volta dimenticata la

lezione. Oppure conosciamo qualcuno che riesce sempre a offendere la persona sbagliata nel momento sbagliato, creando ostilità ovunque vada. Oppure crollano sotto pressione, sempre nello stesso modo, ma dando la colpa agli altri o alla sfortuna per quello che succede. E, naturalmente, conosciamo coloro che dipendono da qualcosa da cui riescono a liberarsi solo per ricaderci o per trovare un'altra forma di dipendenza. Noi vediamo questi schemi e loro no, perché a nessuno piace credere di agire sotto una forma di compulsione al di là del nostro controllo. È un pensiero troppo disturbante.

Se siamo sinceri con noi stessi, dobbiamo ammettere che c'è del vero nel concetto di fato. Siamo inclini a ripetere le stesse decisioni e metodi per affrontare i problemi. C'è uno schema della nostra vita, particolarmente visibile nei nostri errori e fallimenti. Ma esiste un modo diverso di guardare a questo concetto: non sono gli spiriti o gli dei a controllarci, bensì il nostro *carattere*. L'etimologia della parola *carattere*, dall'antico greco, fa riferimento uno strumento di incisione o timbro. Pertanto, il carattere è qualcosa di così profondamente radicato o impresso dentro di noi da costringerci ad agire in un certo modo, al di là della nostra consapevolezza e del nostro controllo. Possiamo immaginare questo carattere come composto da tre elementi essenziali, ognuno sovrapposto all'altro, che gli conferiscono spessore.

Il primo strato, quello più profondo, viene dalla genetica, dal modo particolare in cui il nostro cervello è collegato, cosa che ci predispone a certi stati d'animo e preferenze. Questa componente genetica può rendere alcune persone inclini alla depressione, per esempio. Rende alcuni introversi e altri estroversi. Potrebbe persino indurre qualcuno a diventare particolarmente avido – di attenzione, di privilegi o di beni. La

psicanalista Melanie Klein, che studiava i neonati, credeva che il tipo di bambino avido o vorace nascesse predisposto a questo tratto caratteriale. Potrebbero esserci anche altri fattori genetici che ci rendono inclini a ostilità, ansia o franchezza.

Il secondo strato, che si forma al di sopra di questo, deriva dai nostri primi anni di vita e dal particolare tipo di attaccamento che abbiamo formato con nostra madre e con chi si è preso cura di noi. In questi primi tre o quattro anni, il nostro cervello è specialmente malleabile. Sperimentiamo emozioni con molta più intensità, creando tracce di memoria molto più profonde di qualsiasi cosa a venire. In questo periodo di vita, siamo più suscettibili all'influenza altrui, e l'impronta di questi anni è profonda.

John Bowlby, antropologo e psicanalista, ha studiato modelli di attaccamento tra madri e figli e ha elaborato quattro schemi base: *libero-autonomo*, *evitante*, *coinvolto-ambivalente* e *disorganizzato*. Il modello libero-autonomo deriva da madri che concedono ai figli la libertà di scoprire sé stessi e sono costantemente sensibili ai loro bisogni, ma li proteggono anche. Le madri evitanti sono spesso distanti, talvolta persino ostili e respingenti. Questi figli sono segnati da un sentimento di abbandono e dall'idea che dovranno sempre cavarsela da soli. Le madri coinvolte-ambivalenti non sono coerenti con le loro attenzioni: a volte sono soffocanti ed eccessivamente coinvolte, altre si isolano a causa dei loro problemi e delle loro ansie. Possono indurre i figli a sentirsi come se dovessero prendersi cura della persona che dovrebbe occuparsi di loro. Le madri disorganizzate inviano ai figli segnali molto conflittuali, riflettendo il loro caos interiore e forse i loro primi traumi emotivi. Niente di ciò che i loro figli fanno è giusto, e questi bambini possono sviluppare problemi emotivi molto forti.

Ci sono naturalmente numerose gradazioni all'interno di ciascun tipo e combinazione, ma in ogni caso la qualità dell'attaccamento che abbiamo sviluppato nei nostri primi anni di vita creerà delle tendenze profonde dentro di noi, in particolare nel modo in cui usiamo le relazioni per gestire o regolare lo stress. Per esempio, i figli di un genitore evitante tenderanno a evitare ogni tipo di situazione emotiva negativa e a proteggersi da sentimenti di dipendenza. Potrebbero trovare più difficile impegnarsi in una relazione o avere la tendenza ad allontanare inconsapevolmente le persone. I bambini della tipologia *coinvolto* sperimenteranno parecchia ansia nelle relazioni e proveranno molte emozioni conflittuali. Saranno sempre ambivalenti verso le persone e questo creerà nella loro vita dei modelli rilevanti in cui inseguono qualcuno e poi inconsapevolmente si ritraggono.

In generale, fin dai primi anni le persone mostreranno una particolare sfumatura del loro carattere: ostile e aggressivo, sicuro e fiducioso, ansioso ed evitante, bisognoso e coinvolto. Questi due strati sono così profondi che non abbiamo una vera consapevolezza di essi e del comportamento che ci impongono, a meno di non fare un grosso sforzo per esaminarci.

Al di sopra di questo si formerà un terzo strato a partire dalle nostre abitudini ed esperienze con l'avanzare dell'età. Sulla base dei primi due strati, tenderemo ad affidarci a certe strategie per affrontare lo stress, per cercare il piacere o per gestire le persone. Queste strategie col passare del tempo diventano delle abitudini. Vi saranno modifiche alla peculiare natura del nostro carattere a seconda delle persone con cui abbiamo a che fare – amici, insegnanti, partner sentimentali – e dal modo in cui esse ci rispondono. Ma in generale questi tre strati stabiliranno certi schemi evidenti. Prendiamo una decisione particolare: essa

viene incisa nel nostro cervello a livello neurologico, siamo obbligati a ripeterla perché questo percorso è già tracciato. Diventa un'abitudine e il nostro carattere si forma sulla base di queste migliaia di abitudini, le prime in assoluto stabilite con molto anticipo rispetto a quando ne siamo diventati consapevoli.

Esiste anche un quarto strato. Spesso si sviluppa nella tarda infanzia e adolescenza man mano che le persone diventano consce dei loro difetti caratteriali. Fanno ciò che possono per mascherarli. Se percepiscono che, nel profondo, sono ansiose, timide, e si rendono conto che non è un tratto socialmente accettabile, imparano a nasconderlo con una facciata. Compensano cercando di apparire estroverse o spensierate o persino dominanti. Questo ci rende ancora più difficile determinare la natura del loro carattere.

Alcuni tratti caratteriali possono essere positivi e riflettere una forza interiore. Per esempio, alcune persone hanno una propensione a essere aperte e generose, empatiche e resilienti sotto pressione. Ma queste qualità più forti, più flessibili spesso richiedono consapevolezza e pratica per diventare davvero delle abitudini su cui fare affidamento. Invecchiando, la vita tende a indebolirci. La nostra empatia diventa più difficile da mantenere (si veda Capitolo 2). Se siamo di riflesso generosi e aperti verso tutti quelli che incontriamo, possiamo trovarci in un sacco di guai. La fiducia senza consapevolezza di sé e controllo può divenire grandiosità. Senza uno sforzo cosciente, questi punti di forza tenderanno a consumarsi o a trasformarsi in debolezze. Questo significa che le parti più fragili del nostro carattere sono quelle che creano abitudini e comportamento compulsivo, perché non richiedono sforzo o pratica per essere mantenuti.

Infine, possiamo sviluppare dei tratti caratteriali conflittuali, forse derivanti da una differenza tra le nostre predisposizioni genetiche e le nostre prime influenze, o da genitori che imprimono in noi dei valori diversi. Potremmo sentirci al contempo idealisti e materialisti, con le due parti in lotta dentro di noi. La legge rimane la stessa. Il carattere conflittuale, che si sviluppa nei primi anni di vita, rivelerà raramente un tipo di schema diverso, con decisioni che tendono a riflettere l'ambivalenza di una persona, o che oscillano avanti e indietro.

In qualità di studenti della natura umana, il vostro compito è duplice: per prima cosa, dovete capire il vostro stesso carattere, esaminando al meglio gli elementi del vostro passato che lo hanno formato, e gli schemi, perlopiù negativi, che vedete ricorrere nella vostra vita. È impossibile liberarsi dell'impronta che costituisce il nostro carattere. È troppo profonda. Ma attraverso la consapevolezza, si può imparare a mitigare o fermare certi modelli negativi. Si può lavorare sulla trasformazione degli aspetti deboli e negativi del proprio carattere in veri e propri punti di forza. Si può provare a creare nuove abitudini e modelli che le accompagnino attraverso la pratica, plasmando attivamente il vostro carattere e il destino che ne deriva. (Per saperne di più, vedere l'ultima sezione di questo capitolo.)

In secondo luogo, dovete sviluppare l'abilità di leggere il carattere delle persone con cui avete a che fare. Per farlo, è necessario considerare il carattere come un valore primario quando si tratta di scegliere una persona per cui o con cui lavorare o come partner sentimentale. Ciò significa assegnargli più valore del fascino, dell'intelligenza o della reputazione. La capacità di osservare il carattere delle persone – come si vede nelle loro azioni e nei loro schemi – è un'abilità sociale

assolutamente critica. Può aiutarvi a evitare proprio quel genere di decisioni che possono portare anni di infelicità – come scegliere un leader incompetente, un partner losco, un assistente intrigante o il tipo di coniuge incompatibile che può avvelenarvi la vita. Ma è un'abilità che dovete sviluppare consapevolmente, perché noi umani siamo in genere incapaci quando si tratta di valutazioni di questo tipo.

La fonte comune della nostra incapacità sta nel fatto che tendiamo a basare i nostri giudizi sulle persone su ciò che è più evidente. Ma come detto in precedenza, le persone spesso cercano di coprire le loro debolezze presentandole come qualcosa di positivo. Le vediamo traboccare di fiducia in sé stesse, solo per scoprire in seguito che sono in realtà arroganti e incapaci di ascolto. Sembrano schiette e sincere, ma con il passare del tempo ci rendiamo conto che sono cafone e non in grado di considerare i sentimenti altrui. Oppure paiono caute e premurose, ma alla fine vediamo che, anzi, nel profondo sono timide e timorose della minima critica. Le persone possono essere piuttosto esperte nel creare queste illusioni ottiche, e noi ci caschiamo. Allo stesso modo, ci affascinano e ci adulano e, accecati dal nostro stesso desiderio di piacere, non riusciamo a guardare più a fondo e ad accorgerci dei loro difetti caratteriali.

A questo proposito, quando guardiamo le persone spesso vediamo solo la loro reputazione, il mito che le circonda, la posizione che occupano, e non l'individuo. Arriviamo a credere che una persona di successo debba essere di natura generosa, intelligente e buona, e che si meriti tutto quello che ha. Ma di persone di successo ce ne sono di tutti i tipi. Alcune sono brave a usare gli altri per arrivare dove sono arrivate, mascherando la propria incompetenza. Altre sono dei totali manipolatori. Le persone di successo hanno altrettanti difetti caratteriali come

tutti gli altri. Inoltre, abbiamo la tendenza a credere che chi aderisce a una particolare religione o sistema di credenze politiche o codice morale debba avere il carattere giusto. Ma le persone portano il proprio carattere nella posizione che occupano o nella religione che praticano. Una persona può essere un liberale progressista o un amorevole cristiano ed essere comunque un tiranno intollerante fino al midollo.

Il primo passo, quindi, nello studio di un carattere sta nell'essere consapevole di queste illusioni e facciate e nell'allenarci a guardarci attraverso. Dobbiamo analizzare tutti alla ricerca di segni del loro carattere, a prescindere dall'aspetto che presentano o dalla posizione che occupano. Tenendo ben presente questo, possiamo quindi lavorare su diverse componenti chiave di questa abilità: riconoscere certi segnali che le persone emettono in determinate situazioni e che rivelano chiaramente il loro carattere; comprendere alcune categorie generali in cui rientrano le persone (carattere forte rispetto a carattere debole, per esempio) e infine essere consapevoli di certi tipi di carattere che spesso sono i più tossici e che, se possibile, dovrebbero essere evitati.

Segni caratteriali

L'indicatore più significativo del carattere delle persone è dato dalle loro azioni nel tempo. Malgrado ciò che dicono sulle lezioni che hanno appreso (vedi Howard Hughes) e di come siano cambiate negli anni, sarà inevitabile notare le stesse azioni e decisioni ripetersi nel corso della loro vita. In queste decisioni, esse riveleranno il loro carattere. Dovete prendere nota di ogni forma saliente di comportamento: scomparire quando c'è troppo stress, non completare un lavoro importante, diventare

improvvisamente aggressivo se messo alla prova o, al contrario, mostrarsi improvvisamente all'altezza quando vengono affidate delle responsabilità. Tenendo questo ben presente, fate delle ricerche sul loro passato. Esaminate altre azioni che avete osservato e che rientrano, ora in retrospettiva, in questo schema. Prestate molta attenzione a quello che fanno nel presente. Valutate le loro azioni non come episodi isolati ma come parte di un modello compulsivo. Se ignorate il modello, è colpa vostra.

Dovete sempre tenere a mente il corollario principale di questa legge: le persone non fanno mai qualcosa solo una volta. Potrebbero cercare di giustificarsi, dire di aver perso la testa in quel momento, ma potete stare certi che ripeteranno in un'altra occasione qualsiasi sciocchezza commessa, costretti dal loro carattere e dalle loro abitudini. In effetti, spesso ripetono azioni quando sono del tutto contrarie al loro interesse personale, rivelando la natura compulsiva delle loro debolezze.

Cassio Severo fu un famigerato avvocato-oratore che godeva di grande fama all'epoca dell'imperatore romano Augusto. Si fece notare per la prima volta con i suoi impetuosi discorsi che attaccavano i Romani di alto rango per i loro stili di vita stravaganti. Si guadagnò un seguito. Aveva uno stile ampolloso, ma ricco di umorismo che piaceva al pubblico. Incoraggiato dall'attenzione che riceveva, cominciò a insultare altri funzionari, continuando ad alzare il tono dei suoi attacchi. Le autorità gli consigliarono di smettere. La novità si esaurì e le folle si assottigliarono, ma questo indusse solo Severo a impegnarsi di più.

Alla fine le autorità ne ebbero abbastanza: nel 7 a.C., ordinarono che i suoi libri venissero bruciati e che lui venisse esiliato sull'isola di Creta. Con grande disappunto delle autorità

romane, a Creta egli continuò semplicemente la sua sgradevole campagna, inviando a Roma copie delle sue ultime invettive. Fu di nuovo ammonito. Egli non solo lo ignorò, ma iniziò ad arringare e insultare le autorità cretesi locali, che volevano metterlo a morte. Nel 24 d.C., il senato lo esiliò saggiamente sullo scoglio spopolato di Serifo, in mezzo al mar Egeo. Lì avrebbe trascorso gli ultimi otto anni della sua vita, e possiamo immaginarlo ancora impegnato a inventare discorsi oltraggiosi che nessuno avrebbe ascoltato.

Per noi è difficile credere che le persone non riescano a controllare tendenze così autodistruttive, e vogliamo concedere loro il beneficio del dubbio, come fecero i Romani. Ma dobbiamo ricordare le sagge parole della Bibbia: «Come il cane torna al suo vomito, così lo stolto ripete le sue stoltezze».

Si possono vedere segni eloquenti del carattere delle persone nel modo in cui gestiscono gli affari quotidiani. Se sono in ritardo nel finire dei compiti semplici, lo saranno anche per progetti più ampi. Se si innervosiscono per dei minimi inconvenienti, tenderanno a crollare di fronte a quelli di grandi. Se dimenticano le piccole questioni e sono distratti sui dettagli, faranno lo stesso con quelli più importanti. Osservate come trattano i dipendenti nelle situazioni quotidiane e prendete nota se vi sono delle discrepanze tra la persona che presentano e il loro atteggiamento nei confronti dei sottoposti.

Nel 1969, Jeb Magruder si recò a San Clemente per fare un colloquio di lavoro per l'amministrazione Nixon. L'uomo che tenne il colloquio fu Bob Haldeman, il capo dello staff. Haldeman era molto serio, completamente devoto alla causa di Nixon, e impressionò Magruder con la sua onestà, acutezza e intelligenza. Una volta finito il colloquio, per andare a fare un giro di San Clemente su un golf cart, d'un tratto Haldeman

divenne irrequieto: non c'erano golf cart disponibili. Si scagliò contro gli addetti ai cart, con modi duri e oltraggiosi. Fu quasi isterico. Magruder avrebbe dovuto valutare questo episodio come un segnale del fatto che Haldeman non era come appariva, che aveva problemi di controllo e una vena di cattiveria, ma, affascinato dall'aura di potere di San Clemente e volendo il lavoro, scelse di ignorarlo, con suo grande sgomento in seguito.

Nella vita di tutti i giorni le persone sono spesso brave nel mascherare i loro difetti caratteriali, ma nei momenti di stress o di crisi questi difetti possono diventare all'improvviso molto evidenti. Sotto stress, le persone perdono il loro normale autocontrollo. Rivelano le loro insicurezze sulla propria reputazione, la loro paura di fallire e la mancanza di resilienza interiore. D'altra parte, alcuni si dimostrano all'altezza e danno prova di forza sotto il fuoco. Non c'è modo di dirlo finché la situazione non si scalda, ma bisogna prestare un'attenzione extra ai quei momenti.

Analogamente, il modo in cui le persone gestiscono il potere e la responsabilità racconterà molto su di loro. Come disse Lincoln: «Se volete mettere alla prova il carattere di un uomo, dategli il potere». Lungo il percorso per ottenere potere, le persone tenderanno a interpretare il ruolo dei cortigiani, a sembrare deferenti, ad adeguarsi, a fare ciò che è necessario per arrivare al vertice. Una volta in cima, i vincoli sono minori e spesso riveleranno qualcosa su di loro che non avevate mai notato prima. Alcune persone rimangono fedeli ai valori che avevano prima di raggiungere una posizione elevata, rimangono rispettose ed empatiche. D'altra parte, molte più persone si sentono all'improvviso in diritto di trattare gli altri in maniera diversa una volta che hanno potere.

Fu ciò che accadde a Lyndon Johnson non appena raggiunse una posizione apicale in senato, in qualità di leader della maggioranza. Stanco degli anni spesi a interpretare il ruolo del cortigiano perfetto, ora assaporava il suo nuovo potere di scombussolare o umiliare coloro che in passato lo avevano ostacolato. Si avvicinava a un senatore ed enfatizzava il fatto di rivolgersi solo al suo assistente. Oppure si alzava e se ne andava quando un senatore che non gli piaceva faceva un discorso importante, inducendo altri senatori a seguirlo. In generale, in passato ci sono sempre segnali di questi tratti caratteriali, se si guarda attentamente (Johnson aveva rivelato questi segnali odiosi nella primissima parte della sua carriera politica), ma, cosa più importante, è necessario prendere nota di quello che le persone rivelano non appena arrivano al potere. Spesso pensiamo che il potere cambi le persone, quando in realtà mette solo più in evidenza ciò che sono davvero.

Anche la scelta di un partner o di un coniuge dice molto di una persona. Alcuni cercano un partner da poter dominare e controllare, magari qualcuno più giovane, meno intelligente o di successo. Certi scelgono un partner che li possa salvare da una brutta situazione, che giochi il ruolo del salvatore, un'altra forma di controllo. Tuttavia, altri ancora cercano qualcuno che rivesta il ruolo di mamma o papà. Vogliono più coccole. Queste scelte sono raramente intellettuali; esse riflettono i primissimi anni di vita e gli schemi di attaccamento delle persone. Talvolta sono sorprendenti, come quando selezionano qualcuno che sembra molto diverso ed esteriormente incompatibile, ma in tali scelte c'è sempre una logica interna. Per esempio, una persona ha una tremenda paura di essere abbandonato da colui o da colei che ama, riflettendo ansie che risalgono all'infanzia, e così sceglie qualcuno di visibilmente inferiore per aspetto e

intelligenza, sapendo che lui o lei le si aggrapperà a prescindere da tutto.

Un altro ambito da esaminare è il modo in cui le persone si comportano quando sono lontani dal lavoro. In un gioco o in uno sport potrebbero rivelare una natura competitiva che non sono in grado di smorzare. Hanno paura di essere superate, persino quando sono alla guida. Devono essere in testa, davanti a tutti. Questo può essere incanalato in maniera funzionale nel loro lavoro, ma nelle ore libere ciò rivela profondi livelli di insicurezza. Guardate il modo in cui le persone perdono in un gioco: sanno farlo con garbo? Il loro linguaggio del corpo racconterà molto su quel versante. Tentano di fare il possibile per aggirare le regole o piegarle? Cercano di fuggire e di rilassarsi dal lavoro o di affermarsi anche in quei momenti?

In generale, le persone possono essere suddivise in introverse ed estroverse, e questo giocherà un vasto ruolo nello sviluppo del loro carattere. Gli estroversi sono in gran parte governati da criteri esterni. La domanda che li domina è: «Che cosa pensano gli altri di me?» Tenderanno ad apprezzare ciò che apprezzano le altre persone, e i gruppi a cui appartengono determinano spesso le loro opinioni. Sono aperti a nuove idee e suggerimenti, ma solo se popolari a livello culturale o determinati da una qualche autorità che rispettano. Gli estroversi danno valore alle cose esterne: bei vestiti, ottimo cibo, divertimento concreto condiviso con gli altri. Sono in cerca di sensazioni nuove e inedite e hanno fiuto per le tendenze. Sono non solo a loro agio con il rumore e il caos, ma li cercano anche attivamente. Se sono coraggiosi, amano l'avventura fisica. Se non lo sono più di tanto, amano le comodità. In ogni caso, bramano stimoli e attenzione dagli altri.

Gli introversi sono più sensibili e si stancano facilmente per troppe attività verso l'esterno. Amano conservare la loro energia, trascorrere tempo da soli o con uno o due amici intimi. Al contrario degli estroversi, che sono affascinati da fatti e statistiche in sé, gli introversi sono interessati alle proprie opinioni e ai propri sentimenti. Adorano teorizzare e proporre le proprie idee. Se producono qualcosa, non amano promuoverlo; trovano lo sforzo sgradevole. Ciò che fanno dovrebbe vendersi da sé. Preferiscono tenere una parte della loro vita separata dagli altri, avere dei segreti. Le loro opinioni non provengono da ciò che gli altri pensano o da una qualsiasi autorità, ma dai loro criteri interiori o, almeno, così pensano. Più la folla è grande, più persi e soli si sentono. Possono sembrare impacciati o diffidenti, a disagio con l'attenzione. Hanno anche la tendenza a essere più pessimisti e preoccupati dell'introverso medio. La loro audacia si esprimerà tramite le idee inedite che s'inventano e con la loro creatività.

Potreste notare tendenze in entrambe le direzioni negli individui o in voi stessi, ma in generale le persone vanno in una o nell'altra direzione. È importante valutare ciò negli altri per una semplice ragione: introversi ed estroversi si capiscono in modo naturale. Per l'estroverso, l'introverso non si diverte, è testardo, persino antisociale. Per l'introverso, l'estroverso è superficiale, volubile e si preoccupa troppo di quello che pensa la gente. Essere l'uno o l'altro è in genere qualcosa di genetico e farà sì che due persone vedranno la stessa cosa sotto una luce del tutto diversa. Non appena capite di avere a che fare con qualcuno del tipo opposto al vostro, dovete rivalutare il suo carattere e non imporgli le vostre preferenze. Inoltre, talvolta introversi ed estroversi riescono a lavorare bene insieme, in particolare se le persone hanno un mix di entrambe le qualità e

si completano a vicenda, ma il più delle volte non vanno d'accordo e sono inclini a continui malintesi. Tenete a mente che al mondo ci sono di solito più estroversi che introversi.

Infine, è fondamentale misurare la forza relativa del carattere delle persone. Mettiamola così: questa forza viene dal punto più profondo di un individuo. Potrebbe derivare da un mix di certi fattori: genetica, genitorialità sicura, buoni mentori lungo il percorso e miglioramento costante (vedi la sezione finale di questo capitolo). Qualunque sia la causa, questa forza non è qualcosa che si mostra all'esterno sotto forma di spavalderia o aggressione, ma si manifesta nella resilienza e adattabilità generale. Un carattere forte ha una qualità duttile come un buon metallo: può cedere e piegarsi, però mantiene la sua forma complessiva e non si spezza mai.

La forza scaturisce da una sensazione di sicurezza personale e autostima. Ciò permette a queste persone di accettare le critiche e di imparare dalle loro esperienze. Questo significa che non rinunciano facilmente perché vogliono imparare a migliorare. Sono rigorosamente tenaci. Le persone di carattere forte sono aperte a nuove idee e a modi di fare le cose senza fare concessioni sui principi basilari a cui si attengono. Nelle avversità sanno mantenere il loro sangue freddo. Sanno gestire il caos e l'imprevedibilità senza soccombere all'ansia. Mantengono la parola data. Hanno pazienza, sanno organizzare molto materiale e portare a termine quello che iniziano. Non sono continuamente insicuri del loro status, ma sanno anche adattare i propri interessi personali al bene del gruppo, sapendo che ciò che funziona meglio per la squadra alla fine renderà la loro vita migliore e più semplice.

Le persone di carattere debole cominciano dalla posizione opposta. Vengono sopraffatte con facilità dalle circostanze, il

che rende difficile fare affidamento su di loro. Sono sfuggenti ed evasive. Ancora peggio, non possono essere istruite perché imparare dagli altri implica una critica. Questo significa che, nell'avere a che fare con loro, si continuerà a sbattere contro un muro. Possono dare l'impressione di ascoltare le vostre istruzioni, ma torneranno semplicemente a fare ciò che loro ritengono sia meglio.

Tutti noi siamo un mix di qualità forti e deboli, ma alcune persone virano chiaramente in una o nell'altra direzione. Per quanto possibile, si preferisce lavorare e frequentare individui dal carattere forte ed evitare quelli deboli. Questa è stata la base di quasi tutte le decisioni di investimento di Warren Buffett: egli guarda al di là dei numeri, ai CEO con cui avrà a che fare, e ciò che vuole valutare, prima di tutto, è la loro capacità di ripresa, affidabilità e autonomia. Se solo usassimo valutazioni simili per coloro che assumiamo, per i partner che accogliamo, e persino per i politici che scegliamo!

Sebbene nelle relazioni intime vi siano certamente altri fattori che guidano le nostre scelte, la forza di carattere dovrebbe sempre essere presa in considerazione. Questo fu ciò che in larga parte portò Franklin Roosevelt a scegliere Eleanor come moglie. Essendo un bel giovane benestante, avrebbe potuto scegliere molte altre belle ragazze, ma ammirava l'apertura di Eleanor verso le nuove esperienze e la sua straordinaria determinazione. Guardando al futuro, riuscì a capire che il valore del suo carattere contava più di qualsiasi altra cosa. E finì per essere una scelta molto saggia.

Per valutare la forza o la debolezza, osservate il modo in cui le persone gestiscono i momenti di stress e le responsabilità. Osservate i loro schemi: che cosa hanno davvero completato o realizzato? Potete anche mettere alla prova le persone. Per

esempio, una battuta bonaria a loro spese può essere alquanto rivelatrice. Reagiscono con educazione, non si lasciano prendere dalle loro insicurezze, o il loro sguardo brilla di risentimento o persino rabbia? Per valutare la loro affidabilità nel gioco di squadra, date loro delle informazioni strategiche o condividete con loro dei pettegolezzi: trasmettono velocemente le informazioni agli altri? Fanno in fretta a prendere una delle vostre idee e a infiocchettarla come se fosse loro? Criticateli in maniera diretta: prendono la questione a cuore e cercano di imparare e migliorare, o mostrano segni evidenti di risentimento? Affidate loro un incarico indefinito con meno indicazioni del solito e monitorate come organizzano i loro pensieri e il loro tempo. Mettetele alla prova con un compito difficile o con un nuovo modo di fare qualcosa e osservate come reagiscono, come gestiscono la loro ansia.

Ricordate: un carattere debole neutralizzerà tutte le altre possibili qualità che una persona potrebbe possedere. Per esempio, gli individui di notevole intelligenza ma con un carattere debole potrebbero avere delle buone idee e persino svolgere bene un lavoro, ma crolleranno sotto pressione, o non accetteranno di buon grado le critiche, oppure penseranno per prima cosa ai loro programmi, o la loro arroganza e le loro qualità fastidiose indurranno gli altri ad andarsene, danneggiando l'ambiente generale. Ci sono dei costi nascosti nel lavorare con loro o nell'assumerli. Qualcuno di meno affascinante e intelligente ma con un carattere forte si dimostrerà più affidabile e produttivo nel lungo periodo. Le persone davvero forti sono rare come l'oro, e se le trovate, dovreste reagire come se aveste scoperto un tesoro.

Tipi tossici

Sebbene il carattere di ogni persona sia unico come un'impronta digitale, possiamo notare nel corso della Storia alcuni tipi che si ripetono in continuazione e che possono essere particolarmente nocivi da affrontare. Rispetto a caratteri più evidentemente manipolatori o malvagi, che si possono riconoscere a un miglio di distanza, questi tipi sono più subdoli. Spesso vi attirano con un'apparenza che presenta le loro debolezze come qualcosa di positivo. Solo con il tempo ci si rende conto della loro natura tossica, spesso quando è troppo tardi. La vostra miglior difesa è essere armati di conoscenza di questi tipi, per notarne i segnali all'inizio, per non farsi coinvolgere o per allontanarsi da loro il prima possibile.

L'iperperfezionista: si viene attirati nella loro cerchia da quanto lavorano duramente, da quanto si impegnano per ottenere il meglio da qualsiasi cosa producano. Lavorano più a lungo persino del dipendente più umile. Sì, potrebbero esplodere e urlare ai loro sottoposti per non aver svolto il lavoro in maniera corretta, ma lo fanno perché vogliono mantenere gli standard più elevati, e questa dovrebbe essere una cosa buona. Ma se avete la sfortuna di accettare di lavorare con o per un tipo simile, scoprirete lentamente la realtà. Non riescono a delegare i compiti; devono supervisionare tutto. Non si tratta tanto di standard elevati e di dedizione al gruppo, quanto di potere e controllo.

Questi individui hanno spesso problemi di dipendenza derivanti dal background della loro famiglia, simili a Howard Hughes. Una qualsiasi sensazione che possano dipendere da qualcuno per qualcosa riapre vecchie ferite e ansie. Non riescono a fidarsi di nessuno. Non appena voltano le spalle,

immaginano che tutti battano la fiacca. Il loro bisogno compulsivo di supervisionare in maniera eccessiva porta le persone a provare risentimento e a mostrare una segreta resistenza, che è esattamente ciò che temono di più. Noterete che il gruppo che guidano non è molto ben organizzato, poiché tutto deve passare da loro. Questo conduce a caos e lotte politiche intestine con i cortigiani che battagliano per avvicinarsi al re, che controlla tutto. Gli iperperfezionisti avranno spesso dei problemi di salute, perché lavorano fino allo sfinimento. Amano dare la colpa agli altri per ogni cosa che va storta: nessuno s'impegna abbastanza. Seguono modelli caratterizzati da un certo successo iniziale seguito da *burnout* e fallimenti spettacolari. È meglio riconoscerli prima di farsi coinvolgere a qualsiasi livello. Non si accontentano di nulla di ciò che fate e vi distruggeranno lentamente con le loro ansie, maltrattamenti e desiderio di controllo.

Il ribelle inarrestabile: a prima vista, queste persone possono sembrare piuttosto eccitanti. Odiano l'autorità e amano i perdenti. Siamo quasi tutti segretamente attratti da un atteggiamento simile; piace all'adolescente che c'è in noi, al desiderio di snobbare l'insegnante. Non riconoscono regole né precedenti. Seguire le convenzioni è per gli individui deboli e noiosi. Questi tipi avranno spesso un senso dell'umorismo pungente, che potrebbero rivolgere contro di voi, ma fa parte della loro autenticità, del loro bisogno di far abbassare la cresta a tutti, o così si pensa. Ma se vi capita di frequentare questo tipo di persona più da vicino, vi accorgerete che è qualcosa che non riescono a controllare; è un impulso a sentirsi superiori, non una migliore qualità morale.

Durante l'infanzia, un genitore o una figura paterna li ha probabilmente delusi. Sono giunti al punto di diffidare e odiare

tutti coloro che detengono il potere. Alla fine, non sanno accettare nessuna critica dagli altri perché puzza di autorità. Non possono mai sentirsi dire che cosa devono fare. Tutto deve avvenire alle loro condizioni. Se li ostacolate in qualche modo, sarete dipinti come oppressori e sarete ancora di più l'oggetto del loro umorismo feroce. Si guadagnano l'attenzione con questa posa ribelle e ben presto ne diventano dipendenti. Alla fine, è tutta una questione di potere: nessuno deve stare sopra di loro, e chiunque osi farlo ne pagherà il prezzo. Guardate la loro storia passata: avranno la tendenza a rompere con le persone in malo modo, reso peggiore dai loro insulti. Non lasciatevi attirare dalla modernità della loro posa ribelle. Questi tipi sono eternamente bloccati nell'adolescenza e provare a lavorare con loro si dimostrerà produttivo quanto cercare di scontrarsi con un adolescente imbronciato.

Il personalizzatore: queste persone sembrano così sensibili e premurose, una qualità bella e rara. Potrebbero apparire un po' tristi, ma la vita può essere dura per chi è sensibile. Si è spesso attirati da questa loro aria, desiderosi di aiutare. Inoltre, possono risultare molto intelligenti, rispettosi, persone con cui è bello lavorare. Ciò di cui ci si rende conto più tardi è che la loro sensibilità va davvero in un'unica direzione: verso l'interno. Sono inclini a prendere sul personale *tutto* quello che le persone dicono o fanno. Hanno la tendenza a rimuginare sulle cose per giorni, molto tempo dopo che voi avrete dimenticato un commento innocuo che loro hanno considerato come rivolto a loro. Da bambini, avevano la sensazione di non ricevere mai abbastanza dai loro genitori – amore, attenzione, beni materiali. Crescendo, tutto tende a ricordare loro ciò che non hanno ottenuto. Affrontano la vita con questo risentimento, desiderando che gli altri diano loro le cose senza che debbano

chiederle. Sono sempre in guardia: state prestando loro attenzione, li rispettate, gli state dando ciò per cui hanno pagato? Essendo un po' irritabili e permalosi, inevitabilmente allontanano la gente, il che li rende ancora più sensibili. A un certo punto, iniziano a mostrare un'espressione di perenne delusione.

Noterete nella loro vita uno schema di numerosi litigi con le persone, ma loro si vedranno sempre come la parte offesa. Non insultate mai inavvertitamente un tipo del genere. Hanno la memoria lunga e possono passare anni a vendicarsi. Se riuscite a riconoscere questo tipo di persona con sufficiente anticipo, è meglio evitarlo, perché vi faranno sentire inevitabilmente in colpa per qualcosa.

L'attiradrammi: vi attireranno con la loro presenza eccitante. Possiedono un'energia insolita e storie da raccontare. Hanno tratti del viso animati e possono essere piuttosto arguti. Sono divertenti da frequentare, finché il dramma non prende una brutta piega. Da bambini, hanno imparato che l'unica maniera per avere amore e attenzione duratura era quello di implicare i genitori nei loro guai e problemi, che dovevano essere grandi a sufficienza da coinvolgerli emotivamente nel tempo. È diventata un'abitudine, il loro modo di sentirsi vivi e desiderati. La maggior parte delle persone rifugge da qualsiasi tipo di confronto, ma loro sembrano vivere per questo. Man mano che li si conosce meglio, si sentono ulteriori storie di battibecchi e battaglie nella loro vita, ma riescono sempre a rivestire il ruolo della vittima.

Dovete rendervi conto che il loro bisogno più grande è quello di tenervi in pugno con ogni mezzo possibile. Vi invischieranno nel loro dramma a tal punto che vi sentirete in colpa se vi disimpegnate. La cosa migliore è riconoscerli il prima possibile,

prima che vi coinvolgano e vi trascinino con loro. Esaminate il loro passato alla ricerca di prove di questo modello e datevela a gambe se sospettate di avere a che fare con questo tipo di persona.

Il chiacchierone: siete impressionati dalle loro idee, dai progetti a cui stanno pensando. Hanno bisogno di aiuto, di finanziatori, e voi siete comprensivi, ma fate un passo indietro per un momento e valutate la loro storia alla ricerca di segni di risultati passati o di qualcosa di tangibile. Potreste avere a che fare con un tipo che non è apertamente pericoloso, ma che può risultare esasperante e farvi perdere tempo prezioso. In sostanza, queste persone sono ambivalenti. Da una parte, hanno segretamente paura dello sforzo e della responsabilità che accompagnano la traduzione in azione delle loro idee; dall'altra, desiderano attenzione e potere. Le due parti sono in guerra dentro di loro, ma la parte ansiosa vince in maniera inevitabile, e loro si eclissano all'ultimo momento. S'inventano un qualche motivo per tirarsi indietro, dopo che voi vi siete impegnati con loro. Non finiscono mai nulla. Alla fine, tendono a dare la colpa agli altri per non aver realizzato i loro progetti – alla società, a nebulose forze antagoniste, o alla sfortuna. Oppure cercano di trovare un babbeo che farà tutto il lavoro duro per dare vita alla loro vaga idea, ma che si prenderà la colpa se va tutto male.

Spesso queste persone hanno avuto dei genitori incoerenti, che se la prendevano con loro per la più piccola marachella. Di conseguenza, il loro scopo nella vita è evitare situazioni in cui potrebbero aprirsi a critiche o giudizi. Gestiscono questa situazione imparando a parlare bene e a impressionare la gente con le loro storie, ma scappano con una scusa quando sono chiamate a renderne conto. Esaminate con attenzione il loro

passato per eventuali segnali e, se vi sembrano il tipo, divertitevi alle loro storie ma non andate oltre.

Il Sessualizzatore: sembrano carichi di energia sessuale, in maniera insolitamente non repressa. Hanno la tendenza a mischiare il lavoro con il piacere, a confondere i tradizionali confini su quando sia appropriato usare questa energia, e si può immaginare che questo sia sano e naturale. Ma in realtà è un atteggiamento compulsivo e nasce da un luogo oscuro. Nei loro primi anni di vita, queste persone hanno probabilmente subito un abuso sessuale di un qualche tipo. Ciò potrebbe essere stato qualcosa di fisico o più psicologico, che il genitore esprimeva attraverso sguardi e sfioramenti, sottili ma inappropriati.

All'interno si viene a radicare in profondità un modello che non può essere controllato: essi cercheranno di vedere qualsiasi relazione come potenzialmente sessuale. Il sesso diventa uno strumento di auto-convalida e, quando sono giovani, queste persone possono condurre una vita eccitante, promiscua, poiché tenderanno a trovare individui che cadono preda del loro incantesimo. Ma crescendo, i lunghi periodi senza questa convalida possono condurre alla depressione e al suicidio, diventando così più disperati. Se occupano posizioni di leadership, useranno il loro potere per ottenere ciò che vogliono, in una veste caricata di naturalezza e priva di repressione. E più invecchiano, più patetici e spaventosi diventano. Non potete aiutarli e salvarli dalla loro compulsione, solo salvarvi dalla confusione che generano a ogni livello.

La principessa/il principe viziati: vi attireranno con la loro aria regale. Sono calmi e appena permeati da un senso di superiorità. È piacevole incontrare persone che appaiono sicure di sé e destinate a portare una corona. Potreste lentamente scoprirvi a

fare dei favori per loro, lavorando duramente senza essere pagati, senza capire bene come sia successo e perché. In qualche modo, esprimono il bisogno di essere accuditi e sono dei maestri nel far sì che gli altri li coccolino. Durante l'infanzia, i genitori li hanno accontentati fino all'ultimo capriccio e li hanno protetti da qualsiasi tipo di dura intrusione del mondo esterno. Ci sono anche bambini che incitano i genitori a questo atteggiamento comportandosi in maniera particolarmente inetta. Qualunque sia la causa, da adulti il loro più grande desiderio è replicare queste coccole iniziali. Rimane il loro paradiso perduto. Noterete spesso che, quando non ottengono ciò che vogliono, mostrano un comportamento infantile, mettendo il broncio o facendo i capricci.

Questo è certamente il modello di tutte le loro relazioni intime e, a meno che non abbiate un profondo bisogno di viziare gli altri, troverete la relazione esasperante, sempre alle loro condizioni. Non sono attrezzati per gestire gli aspetti duri della vita adulta e o manipolano una persona perché rivesta il ruolo di dispensatore di coccole o si danno all'alcool e alle droghe per trovare sollievo. Se vi sentite in colpa per non averli aiutati, significa che vi hanno agganciato e dovreste cercare di prendervi cura di voi stessi.

Colui che ama piacere: non avete mai incontrato qualcuno di così piacevole e premuroso. Quasi non riuscite a credere a quanto siano servizievoli e affascinanti. Poi, piano piano, cominciate ad avere dei dubbi, ma niente che possiate definire con precisione. Forse non si presentano come promesso o non eseguono così bene un lavoro. È una cosa sottile. Più si va avanti, tuttavia, più appare come se vi stessero sabotando o che parlino alle vostre spalle. Questi tipi di persone sono dei cortigiani consumati e hanno sviluppato la loro cortesia non per sincero affetto verso il

prossimo, ma come meccanismo di difesa. Forse hanno avuto dei genitori severi e punitivi che analizzavano ogni loro azione. Il sorriso e la facciata deferente sono stati il loro modo per allontanare qualsiasi forma di ostilità ed è diventata così il loro modello di vita. È anche probabile che abbiano fatto ricorso alla menzogna con i loro genitori e, in genere, sono dei bugiardi esperti e allenati.

Proprio come quando erano bambini, dietro ai sorrisi e alle lusinghe vi è un sacco di risentimento per il ruolo che devono rivestire. Desiderano segretamente fare del male o rubare alla persona che servono o su cui si affidano. Dovete stare all'erta con persone che esercitano attivamente così tanto fascino e gentilezza, oltre il limite del naturale. Possono risultare piuttosto passivo-aggressivi, in particolare vi colpiscono quando avete la guardia abbassata.

Il salvatore: non riuscite a credere alla vostra fortuna: avete incontrato qualcuno che vi salverà dai vostri guai e difficoltà. In qualche modo, hanno riconosciuto il vostro bisogno di aiuto ed eccoli qui con dei libri da leggere, strategie da utilizzare, il giusto cibo da mangiare. All'inizio, è tutto molto seducente, ma i vostri dubbi cominciano nell'istante in cui volete affermare la vostra indipendenza e fare le cose da soli.

Durante l'infanzia, queste persone sono spesso state badanti della loro madre, padre o dei fratelli. La madre, per esempio, faceva sì che le proprie esigenze diventassero la principale preoccupazione della famiglia. Questi bambini compensano la mancanza di cure che ricevono con una sensazione di potere che deriva dalla relazione invertita. Ciò stabilisce uno schema: guadagnano le maggiori soddisfazioni dal salvare le persone, dall'essere custode e salvatore. Hanno naso per coloro che possono aver bisogno di essere salvati. Ma si può rilevare un

aspetto compulsivo di questo comportamento per la loro esigenza di controllarvi. Se sono disponibili a lasciarvi stare in piedi da soli dopo l'aiuto iniziale, allora sono veramente nobili. Altrimenti, si tratta davvero del potere che possono esercitare. In ogni caso, è sempre meglio coltivare la fiducia in sé stessi e dire ai salvatori di salvarsi da soli.

Il facile moralizzatore: comunicano un senso di indignazione per questa o quella ingiustizia, e sono piuttosto eloquenti. Con tale convinzione, trovano seguaci, inclusi voi. Ma qualche volta si rilevano delle crepe nella loro retta facciata. Non trattano tanto bene i loro dipendenti; sono accondiscendenti nei confronti dei coniugi; possono avere una vita segreta o un vizio di cui si intravede l'esistenza. Da bambini, venivano spesso fatti sentire in colpa per i loro forti impulsi e i loro desideri di piacere. Sono stati puniti e si cercava di reprimere questi impulsi. A causa di ciò, sviluppano un certo disgusto di sé e sono veloci nel proiettare qualità negative sugli altri o a guardare con invidia le persone che non sono così represse. Non amano che gli altri si divertano. Invece di esprimere la loro invidia, scelgono di giudicare e condannare. Si noterà, nella versione adulta, una totale mancanza di sfumature. Le persone sono buone o cattive, non esiste una via di mezzo. In realtà, sono in guerra con la natura umana, incapaci di scendere a patti con i nostri tratti meno che perfetti. La loro moralità è facile e compulsiva come bere o giocare d'azzardo, e non richiede nessun sacrificio da parte loro, ma solo tante nobili parole. Prosperano in una cultura di correttezza politica.

In realtà, sono segretamente attratti da ciò che condannano, motivo per cui avranno inevitabilmente un lato segreto. A un certo punto, sarete di certo il bersaglio della loro inquisizione se

vi avvicinate troppo. Notate subito la loro mancanza di empatia e mantenete le distanze.

(Per altri tipi tossici, si vedano i capitoli sull'invidia, 10; sulla grandiosità, 11; e sull'aggressività, 16.)

Il carattere superiore

Questa legge è semplice e inesorabile: avete un carattere predeterminato. È stato formato da elementi antecedenti alla vostra consapevolezza. Dal profondo di voi stessi, questo carattere vi costringe a ripetere talune azioni, strategie e decisioni. Il cervello è strutturato per facilitare tutto questo: una volta pensata e compiuta una azione, si forma un percorso neurale che vi porta a compierla di nuovo e poi ancora. In relazione a questa legge, si può andare in una delle due direzioni, ognuna delle quali determina più o meno il corso della vostra vita.

La prima direzione è quella dell'ignoranza e della negazione. Non fate caso agli schemi della vostra esistenza, non accettate l'idea che i vostri primi anni di vita abbiano lasciato un'impronta profonda e duratura che vi costringe a comportarvi in un certo modo. Immaginate che il vostro carattere sia completamente plastico e che possiate ricrearvi a piacimento. Potete seguire lo stesso percorso verso il potere e la fama intrapreso da un'altra persona, anche se questa proviene da circostanze molto diverse. Il concetto di carattere predeterminato può sembrare una prigione, e molte persone desiderano segretamente uscire da sé stesse attraverso droghe, alcool o videogiochi. Il risultato di questa negazione è semplice: il comportamento compulsivo e gli schemi diventano ancora

più radicati. Non si può andare contro il carattere o aspettare che svanisca per magia. È troppo potente.

Era proprio questo il problema di Howard Hughes. Si immaginava come un grande uomo d'affari, che avrebbe creato un impero superiore a quello del padre. Ma per sua natura non era un buon manager di persone. La sua vera forza era più tecnica: aveva una grande sensibilità per gli aspetti progettuali e ingegneristici della produzione di aeroplani. Se l'avesse capito e accettato, avrebbe potuto intraprendere una brillante carriera come visionario della sua azienda aeronautica e lasciare le operazioni quotidiane a qualcuno di veramente capace. Ma viveva con un'immagine di sé che non corrispondeva al suo carattere. Questo lo portò a una serie di fallimenti e a una vita infelice.

L'altra direzione è più difficile da percorrere, ma è l'unica che porta al vero potere e alla formazione di un carattere superiore. Funziona nel seguente modo: vi esaminate nel modo più approfondito possibile. Valutate gli strati più profondi del vostro carattere, determinando se siete introversi o estroversi, se tendete a essere governati da alti livelli di ansia e sensibilità, o da ostilità e rabbia, o da un profondo bisogno di impegnarvi con le persone. Osservate le vostre inclinazioni primordiali, cioè i soggetti e le attività da cui siete naturalmente attratti. Considerate la qualità dei legami che avete creato con i vostri genitori, analizzando le relazioni attuali come il miglior esempio di ciò. Guardate con rigorosa onestà i vostri errori e gli schemi che vi trattengono continuamente. Riconoscete i vostri limiti, cioè le situazioni in cui non riuscite a dare il meglio di voi stessi. Diventate anche consapevoli dei punti di forza naturali del vostro carattere che sono sopravvissuti oltre l'adolescenza.

Ora, con questa consapevolezza, non siete più prigionieri del vostro carattere, obbligati a ripetere all'infinito le stesse strategie ed errori. Mentre vi vedete ricadere nei vostri soliti schermi, siete in grado di accorgervene per tempo e fare un passo indietro. Forse non sarete in grado di eliminare del tutto questi schemi, ma con la pratica riuscirete a mitigarne gli effetti. Conoscendo i vostri limiti, non vi cimenterete in cose per cui non avete capacità o inclinazione. Invece, sceglierete percorsi professionali adatti a voi e compatibili con il vostro carattere. In generale, accettate e abbracciate il vostro carattere. Il vostro desiderio non è quello di diventare qualcun altro, bensì di essere più completamente voi stessi, realizzando il vostro vero potenziale. Vedete il vostro carattere come l'argilla che lavorerete, trasformando lentamente le vostre debolezze in punti di forza. Non scappate dai vostri difetti, ma piuttosto li considerate una fonte di potere.

Guardate la carriera dell'attrice Joan Crawford (1908-1977). A giudicare dalle vicende della sua infanzia, poteva sembrare una persona che difficilmente ce l'avrebbe fatta nella vita: non aveva mai conosciuto il padre, che abbandonò la famiglia poco dopo la sua nascita; crebbe in povertà; la madre non la amava e la picchiava costantemente; da bambina scoprì che il patrigno che adorava non era in realtà suo padre, e poco dopo anche lui abbandonò la famiglia. Insomma, la sua infanzia fu una serie infinita di punizioni, tradimenti e abbandoni che la segnarono per tutta la vita. Quando iniziò la sua carriera di attrice cinematografica in giovanissima età, esaminò sé stessa e i suoi difetti con spietata obiettività: era ipersensibile e fragile; aveva molto dolore e tristezza di cui non riusciva a liberarsi o a mascherare; desiderava disperatamente essere amata; aveva un bisogno continuo di una figura paterna.

Tali insicurezze avrebbero potuto facilmente stroncare sul nascere una carriera in un luogo così impietoso come Hollywood. Invece, attraverso molto lavoro e introspezione, lei riuscì a trasformare queste debolezze nei pilastri del suo straordinario successo. Decise, per esempio, di portare i suoi sentimenti di tristezza e tradimento in tutti i diversi ruoli che interpretava, facendo sì che le donne di tutto il mondo s'identificassero con lei; era diversa dalla maggior parte delle altre attrici, falsamente allegre e superficiali. Indirizzò il suo disperato bisogno di essere amata verso la cinepresa, e il pubblico riuscì a sentirlo. I registi diventavano figure paterne che lei adorava e trattava con enorme rispetto. E la sua qualità più marcata, la sua ipersensibilità, la rivolgeva all'esterno invece che all'interno. Sviluppò una sensibilità eccezionale, tenendo le antenne sempre sintonizzate sulle preferenze dei registi con cui lavorava. Senza guardarli o sentire una parola di quello che dicevano, riusciva a percepire il loro disappunto per la sua recitazione, porre le domande giuste e recepire in fretta le loro critiche. Era il sogno di ogni regista. A tutto questo unì una feroce forza di volontà, forgiando una carriera che coprì più di quarant'anni, qualcosa di inaudito per un'attrice di Hollywood.

Questa è l'alchimia che dovete usare su voi stessi. Se siete degli iperperfezionisti a cui piace controllare tutto, dovete reindirizzare questa energia verso un lavoro produttivo, invece di usarla sulle persone: la vostra attenzione ai dettagli e gli standard elevati sono una componente positiva, se incanalati correttamente. Se siete un tipo che ama piacere, avrete sviluppato capacità di corteggiamento e un vero fascino: se riuscite a vedere la fonte di questo tratto, potrete controllarne l'aspetto compulsivo e difensivo e usarlo come una vera e propria abilità sociale, che può darvi grande potere. Se siete

altamente sensibili e inclini a prendere le cose sul personale, potrete lavorare per reindirizzare questo aspetto in un'empatia attiva (vedi capitolo 2) e trasformare questo difetto in una risorsa da utilizzare per scopi sociali positivi. Se avete un carattere ribelle, avrete una naturale avversione per le convenzioni e i modi di fare abituali: incanalateli in qualche tipo di lavoro innovativo, invece di insultare e allontanare compulsivamente le persone. Per ogni debolezza c'è un corrispondente punto di forza.

Infine, è necessario affinare o coltivare quei tratti che fanno parte di un carattere forte: capacità di ripresa sotto pressione, attenzione al dettaglio, abilità di completare le cose, lavoro di squadra, tolleranza verso le differenze tra le persone. L'unico modo per farlo è lavorare sulle proprie abitudini, che contribuiscono alla lenta formazione del vostro carattere. Per esempio, ci si allena a non reagire impulsivamente mettendosi ripetutamente in situazioni avverse o stressanti allo scopo di abituarcisi. Nelle noiose attività quotidiane, si coltivano maggiore pazienza e attenzione al dettaglio. Si accettano deliberatamente dei compiti un po' al di sopra del proprio livello. Per completarli, si deve lavorare con maggior impegno, il ché aiuta a stabilire una maggiore disciplina e a migliorare le abitudini lavorative. Ci si allena a pensare in continuazione a ciò che è meglio per il team. Si cercano anche altre persone che mostrano un carattere forte e le si frequenta il più possibile. In questo modo, si può assimilare la loro energia e le loro abitudini. E per sviluppare una certa flessibilità nel vostro carattere, sempre un segno di forza, di tanto in tanto scuotetevi, provate una nuova strategia o un diverso modo di pensare, facendo l'opposto di ciò che fareste normalmente.

In questo modo non sarete più schiavi del carattere che avete appreso nei vostri primi anni di vita e del comportamento compulsivo a cui esso conduce. Inoltre, potrete plasmare attivamente il vostro carattere e il destino che lo accompagna.

> «In tutte le cose l'errore è credere che si possa fare un'azione, assumere un contegno una volta e poi più. (Sbaglio di quelli che dicono: "Siamo laboriosi, avari se necessario, fino a trent'anni, poi ce la godremo".) A trent'anni avranno la piega dell'avarizia, dell'operosità, e non se la godranno più. [...] Ciò che si fa, si farà ancora e anzi si è già fatto in un passato lontano. L'angoscia della vita è questa rotaia che le nostre decisioni ci mettono sotto le ruote. (La verità è che già prima di deciderci seguivamo la direzione). Una decisione, un atto, sono infallibili presagi di ciò che faremo un'altra volta, non per qualche mistica ragione astrologica, ma perché escono da un automatismo che si riprodurrà.»
>
> (Cesare Pavese)

5
DIVENTARE UN OGGETTO ELUSIVO DEL DESIDERIO

La legge della cupidigia

Assenza e presenza hanno effetti primordiali su di noi. L'eccessiva presenza soffoca; un certo grado di assenza stimola il nostro interesse. Siamo segnati dal continuo desiderio di possedere ciò che non abbiamo: l'oggetto proiettato dalle nostre fantasie. Imparate a creare un po' di mistero intorno a voi, a usare l'assenza strategica per far sì che le persone desiderino il vostro ritorno, che vogliano possedervi. Fate penzolare davanti agli altri ciò che manca di più nella loro vita, ciò che gli è proibito avere, e impazziranno di desiderio. L'erba è sempre più verde dall'altra parte del recinto. Superate questa debolezza in voi stessi abbracciando le vostre circostanze, il vostro destino.

L’oggetto del desiderio

Nel 1895 l’undicenne Gabrielle Chanel rimase seduta diversi giorni al capezzale della madre e la guardò morire lentamente di tubercolosi all’età di trentatré anni. La vita di Gabrielle era stata dura, ma ora poteva solo peggiorare. Lei e i fratelli erano cresciuti in povertà, facendo la spola dalla casa di un parente all’altra. Il loro padre era un venditore ambulante di merci che odiava qualsiasi tipo di legame o responsabilità e raramente era a casa. La madre, che spesso accompagnava il marito nei suoi viaggi, era l’unica forza rassicurante della loro vita.

Come Gabrielle aveva temuto, pochi giorni dopo la morte della madre, il padre si presentò e depositò Gabrielle e le sue due sorelle in un convento della Francia centrale. Promise di tornare presto a prenderle, ma non lo rividero mai più. Le suore del convento, ospitato in un ex monastero medievale, accoglievano ragazze di ogni tipo, per lo più orfane. Imponevano una rigida disciplina. Tra le cupe mura del monastero, scarsamente decorato, le ragazze avrebbero condotto una vita di austerità e di pratica spirituale. Ognuna di loro aveva solo due abiti da indossare, entrambi uguali e senza forma. I lussi erano proibiti. L’unica musica era quella suonata in chiesa. Il cibo era eccezionalmente semplice. Nei suoi primi mesi di permanenza, Gabrielle cercò di adattarsi a quel nuovo mondo, ma si sentiva incredibilmente irrequieta.

Un giorno, scoprì una serie di romanzi d’amore che, in qualche modo, erano stati introdotti di nascosto nel convento, e presto diventarono la sua salvezza. L’autore era Pierre Decourcelle e presentavano quasi tutti una storia alla Cenerentola, con una ragazza cresciuta in povertà, emarginata e

disprezzata, che all'improvviso si ritrova in un mondo di ricchezza attraverso un abile colpo di scena. Gabrielle poteva identificarsi completamente con le protagoniste e, in particolare, amava le infinite descrizioni degli abiti indossati dalle eroine. Il mondo di palazzi e castelli sembrava così lontano da lei, ma nei momenti in cui si lasciava trasportare, romanzo dopo romanzo, si sentiva partecipe della trama, trasmettendole un travolgente desiderio di darle vita, anche se per lei era proibito volere quelle cose e pareva impossibile averle.

All'età di diciotto anni lasciò il convento per un collegio, anch'esso gestito da suore. Lì venne formata per la carriera di sarta. La scuola si trovava in una piccola città ed esplorandola scoprì subito una nuova passione da perseguire: il teatro. Amava tutto ciò che lo riguardava: i costumi, le scenografie, gli artisti truccati. Era un mondo di trasformazioni, dove qualcuno poteva diventare chiunque. Ora tutto ciò che desiderava era diventare un'attrice e farsi un nome nel teatro. Assunse il nome d'arte di Coco e provò di tutto: recitare, cantare e ballare. Aveva molta energia e carisma, ma si rese conto abbastanza rapidamente di non avere il talento per il tipo di successo che desiderava.

Dopo essersene fatta una ragione, trovò un nuovo sogno. Molte delle attrici che non riuscivano a vivere del proprio lavoro erano diventate cortigiane, mantenute da amanti facoltosi. Queste donne avevano guardaroba enormi, potevano andare dove volevano e, malgrado fossero evitate dalla buona società, non erano ostacolate da un marito dispotico. Fortuna volle che uno dei giovani che l'aveva apprezzata sul palcoscenico, Etienne Balsan, la invitasse nel suo vicino castello. Aveva ereditato una fortuna di famiglia e viveva una vita di totale ozio. Gabrielle, ora conosciuta da tutti come Coco, accettò l'offerta.

Il castello era pieno di cortigiane che andavano e venivano da tutta Europa. Alcune di loro erano famose. Erano tutte belle e mondane. Si trattava di una vita relativamente semplice, incentrata sull'andare a cavallo in campagna e su feste sfarzose la sera. Le differenze di classe erano evidenti. Ogni volta che aristocratici o persone importanti si recavano al castello, le donne come Coco dovevano mangiare con la servitù e levarsi dai piedi.

Non avendo nulla da fare e sentendosi nuovamente irrequieta, iniziò ad analizzare sé stessa e il futuro che l'aspettava. Aveva grandi ambizioni, ma era sempre alla ricerca di qualcosa al di là della sua portata, sognando ogni volta un futuro impossibile. All'inizio erano stati i palazzi nei romanzi sentimentali, poi una vita grandiosa sul palcoscenico, come una nuova Sarah Bernhardt. Ora il suo ultimo sogno era altrettanto assurdo. Le grandi cortigiane erano tutte donne bellissime e voluttuose. Coco assomigliava di più a un ragazzo. Non aveva curve e non era una bellezza classica. Erano più la sua presenza ed energia ad affascinare gli uomini, ma non sarebbe durata. Voleva sempre quello che avevano le altre persone, immaginando che contenesse un qualche tesoro nascosto. Anche quando si trattava di altre donne e dei loro fidanzanti o mariti, il suo più grande desiderio era quello di rubar loro l'uomo, cosa che aveva fatto in diverse occasioni. Ma tutte le volte che otteneva ciò che voleva, incluso il fidanzato o la vita in un castello, si sentiva inevitabilmente delusa dalla realtà. Restava un mistero cosa alla fine potesse soddisfarla.

Poi un giorno, senza pensare a cosa stesse facendo esattamente, girovagò nella camera da letto di Balsan e rubò alcuni dei suoi vestiti. Cominciò a indossare abiti di sua invenzione: camicie aperte con il colletto e cappotti di tweed di

Etienne, abbinati ad alcuni dei suoi abiti, il tutto sormontato da un cappello di paglia da uomo. Indossando gli abiti notò due cose: avvertiva un incredibile senso di libertà abbandonando i corsetti, gli abiti costrittivi e i vezzosi copricapi che portavano le donne. E si rallegrava del nuovo tipo di attenzioni che riceveva. Le altre cortigiane ora la guardavano con una celata invidia. Erano affascinate da quello stile androgino. Quei nuovi abiti si adattavano bene alla sua figura e nessuno aveva mai visto una donna vestita in quel modo. Balsan stesso ne fu affascinato. La presentò al suo sarto e questi, seguendo le istruzioni di Coco, le confezionò una tenuta da cavallerizzo da ragazzo. Imparò a cavalcare, ma non all'amazzone come le altre donne. Aveva sempre avuto un carattere atletico e, nel giro di pochi mesi, divenne una cavallerizza provetta. Ora la si poteva vedere ovunque nella sua strana tenuta.

Man mano che progrediva con questo nuovo personaggio, le divenne finalmente chiara la natura dei suoi vaghi desideri: ciò che desiderava era il potere e la libertà che gli uomini possedevano, che si riflettevano negli abiti meno costrittivi che indossavano. E sentiva che le altre cortigiane e le donne del castello si identificavano in questo. Era qualcosa che aleggiava nell'aria, un desiderio represso che lei aveva sfruttato. Nel giro di poche settimane, molte cortigiane cominciarono a farle visita nella sua stanza e a provare i cappelli di paglia che lei aveva decorato con nastri e piume. Rispetto ai cappelli elaborati che le donne si dovevano appuntare in testa, questi erano semplici e facili da indossare. Le cortigiane ora giravano per la città con in testa i cappelli di Chanel e ben presto le donne della zona chiesero dove poterli acquistare. Balsan le offrì un suo appartamento a Parigi, dove Coco avrebbe potuto iniziare a

produrre molti altri cappelli e magari entrare in affari. Chanel accettò volentieri l'offerta.

Ben presto un altro uomo entrò nella sua vita, un ricco inglese chiamato Arthur Capel, che era entusiasta della novità del suo look e delle sue grandi ambizioni. Divennero amanti. Capel iniziò a mandare le sue amiche aristocratiche nello studio di Coco, e presto i suoi cappelli diventarono l'ultimo grido. Insieme ai cappelli, Chanel cominciò a vendere alcuni abiti disegnati da lei, tutti con lo stesso look androgino che lei stessa aveva indossato, realizzati con il tessuto di jersey più economico ma che sembravano offrire un tipo di libertà di movimento così diverso dagli stili prevalenti. Capel la incoraggiò ad aprire un negozio nella città balneare di Deauville, dove tutti i parigini alla moda trascorrevano l'estate. Si rivelò un'idea perfetta: in quella città relativamente piccola, piena di gente e frequentata dalle donne più eleganti di Francia, Coco poteva fare scalpore.

Sconvolse la gente del posto nuotando nell'oceano: le donne non facevano queste cose e i costumi da bagno per le donne erano quasi inesistenti, così lei ne creò uno con lo stesso tessuto di jersey. Nel giro di poche settimane le donne si recavano al suo negozio chiedendo a gran voce di comprarli. Passeggiava per Deauville indossando i suoi abiti caratteristici: androgini, facili da indossare e sempre leggermente provocanti dato che le avvolgevano il corpo. Era sulla bocca di tutti. Le donne cercavano disperatamente di sapere dove si procurava il suo guardaroba. Lei continuava a improvvisare con abiti da uomo per creare nuovi look. Prese uno dei maglioni di Capel, lo tagliò, aggiunse dei bottoni e creò una versione moderna del cardigan, per le donne. Diventò la moda del momento. Lei stessa si tagliò i capelli corti, sapendo come le si adattavano al viso, e all'improvviso questa divenne la nuova tendenza. Percependo lo

slancio, regalò i suoi abiti a donne belle e con un'ottima rete di contatti, tutte con acconciature simili alle sue. Frequentando le feste più ricercate, queste donne, che sembravano dei cloni di Chanel, diffondevano il desiderio di questo nuovo stile ben oltre Deauville, fino alla stessa Parigi.

Nel 1920 era diventata una delle stiliste più importanti al mondo, e la più grande trend setter del suo tempo. I suoi abiti erano arrivati a rappresentare un nuovo tipo di donna: sicura di sé, provocante e leggermente ribelle. Sebbene non fossero cari da realizzare e sempre in tessuto jersey, Coco vendeva alcuni dei suoi vestiti a prezzi molto alti, e le donne ricche erano più che disposte a pagare per condividere la mistica di Chanel. Ma ben presto la sua vecchia irrequietezza si ripresentò: lei voleva qualcos'altro, qualcosa di più grande, un modo più veloce per raggiungere le donne di tutte le classi sociali. Per realizzare questo sogno optò per una strategia molto insolita: avrebbe creato e lanciato il proprio profumo.

All'epoca era inconsueto per una casa di moda commercializzare il proprio profumo, e inaudito dargli così tanta importanza. Ma Chanel aveva un piano. Questo profumo sarebbe stato caratteristico come i suoi vestiti, ma più etereo, letteralmente qualcosa nell'aria che avrebbe emozionato uomini e donne, contagiandoli con il desiderio di possederlo. Per ottenerlo, sarebbe andata nella direzione opposta rispetto a tutti gli altri profumi in commercio, che erano associati a una fragranza naturale, floreale. Al contrario, lei voleva creare qualcosa che non si identificasse con un fiore particolare. Desiderava che odorasse come «un mazzo di fiori astratti», qualcosa di piacevole ma del tutto nuovo. Più di qualsiasi altro profumo, avrebbe avuto un odore diverso su ogni donna. Andando oltre, decise di dargli un nome molto insolito. I

profumi di quel periodo avevano titoli romantici, molto poetici. Al contrario, lei avrebbe dato al profumo il proprio nome, aggiungendo un semplice numero, Chanel N. 5, come se fosse un preparato scientifico. Confezionò il profumo in un'elegante boccetta modernista e aggiunse all'etichetta il suo nuovo logo con le C intrecciate. Non assomigliava a nient'altro in circolazione.

Per lanciare il profumo, optò per una campagna subliminale. Cominciò con lo spruzzare la fragranza ovunque nel suo negozio parigino. Il profumo riempì l'aria. Le donne continuavano a chiedere che cosa fosse e lei faceva finta di niente. Poi infilava flaconi del profumo, senza etichetta, nelle borse delle sue clienti più ricche e con la miglior rete di contatti. Alcune donne iniziarono a parlare di questo strano nuovo profumo, così ipnotico e difficile da decifrare. La notizia di un'altra creazione di Chanel cominciò a diffondersi a macchia d'olio e ben presto le donne si presentarono al suo negozio implorando di acquistare il nuovo profumo, che lei cominciò a collocare in maniera discreta sugli scaffali. Nelle prime settimane, le scorte non furono sufficienti. Non era mai accaduto niente di simile nel settore e la cosa sarebbe proseguita fino a diventare il profumo di maggior successo della Storia, facendole fare fortuna.

Nel corso dei due decenni successivi, la maison Chanel regnò sovrana nel mondo della moda, ma durante la seconda guerra mondiale flirtò con il nazismo, restando a Parigi durante l'occupazione e parteggiando visibilmente con gli occupanti. Coco aveva chiuso il suo negozio all'inizio della guerra e al termine del conflitto era caduta in disgrazia davanti agli occhi dei francesi per via delle sue simpatie politiche. Consapevole di ciò e forse vergognandosene, fuggì in Svizzera, dove rimase per anni in una sorta di esilio auto-imposto. Nel 1953, tuttavia,

avvertì il bisogno non solo di tornare, ma anche di fare qualcosa di più grande. Sebbene avesse ormai settant'anni, era disgustata dalle ultime tendenze della moda, che a suo avviso erano tornate alle vecchie costrizioni e alla pignoleria dell'abbigliamento femminile che lei aveva cercato di distruggere. Forse ciò segnalava anche un ritorno a un ruolo subordinato delle donne. Per Chanel era la sfida definitiva: dopo circa quattordici anni fuori dal mondo degli affari, era ormai ampiamente dimenticata. Nessuno la considerava più una trend setter. Avrebbe dovuto ricominciare quasi completamente daccapo.

La sua prima mossa fu quella di incoraggiare le voci sul suo ritorno, ma non rilasciò interviste. Voleva suscitare le dicerie e fomentare l'eccitazione, ma circondandosi di mistero. La sua nuova sfilata debuttò nel 1954 e un'enorme folla riempì il suo negozio per guardarla, soprattutto per curiosità. Quasi subito si avvertì un senso di delusione. Gli abiti erano per lo più una rivisitazione dei suoi modelli degli anni Trenta con qualche tocco nuovo. Le modelle erano tutte sosia di Chanel e imitavano il suo modo di camminare. Per il pubblico, Chanel sembrava una donna irrimediabilmente bloccata in un passato che non sarebbe mai tornato. Gli abiti parevano superati e la stampa la mise alla gogna, riesumando allo stesso tempo le sue frequentazioni naziste durante la guerra.

Per qualsiasi stilista questo sarebbe stato un colpo devastante, ma lei sembrò non scomporsi granché. Come sempre, aveva un piano e non era una stupida. Aveva deciso, ben prima del debutto parigino, che gli Stati Uniti sarebbero stati l'obiettivo della sua nuova linea di abiti. Le donne americane riflettevano meglio di tutte la sua sensibilità: atletiche, amanti del movimento e delle silhouette senza fronzoli, estremamente

pratiche. E avevano soldi da spendere più di chiunque altro al mondo. Come previsto, la nuova linea fece scalpore negli States. Ben presto i francesi iniziarono a mitigare le loro critiche. Nel giro di un anno dal suo ritorno, si era riaffermata come la più importante stilista al mondo, e la moda tornò a ribadire le forme più semplici e più classiche che lei aveva sempre promosso. Quando Jacqueline Kennedy cominciò a indossare i suoi abiti in numerose apparizioni pubbliche, rappresentò il simbolo più evidente del potere che Chanel aveva recuperato.

Nel momento in cui riprese il suo posto al vertice, decise anche di schierarsi a favore di una pratica che si era rivelata profondamente dannosa per l'industria e gli stilisti: la pirateria. Era un grande problema nella moda, in quanto le riproduzioni di modelli celebri apparivano in tutto il mondo dopo una sfilata. Gli stilisti per questo motivo custodivano con cura i loro segreti e combattevano nei tribunali ogni forma di imitazione. Chanel fece il contrario: alle sue sfilate faceva entrare chiunque e permetteva loro di scattare fotografie. Sapeva che così non avrebbe fatto altro che incoraggiare gli imitatori a creare versioni a basso costo dei suoi abiti, ma era lei a volerlo. Invitava persino le donne facoltose a portare con sé le proprie sarte, che avrebbero fatto degli schizzi dei modelli e poi ne avrebbero creato delle repliche. Più che fare soldi, ciò che più desiderava era diffondere ovunque la sua moda, sentire sé stessa e il suo lavoro come oggetti del desiderio da parte di donne di ogni ceto e paese. Sarebbe stata la vendetta definitiva per la ragazza che era cresciuta ignorata, non amata ed evitata. Avrebbe vestito milioni di donne; il suo look, la traccia da lei lasciata sarebbero stati visti ovunque… come in effetti avvenne qualche anno dopo il suo ritorno sulla scena.

Interpretazione: Nel momento in cui Chanel provò gli abiti di Etienne Balsan, suscitando un nuovo tipo di attenzione, nel suo cervello scattò qualcosa che avrebbe cambiato per sempre il corso della sua vita. Prima di allora aveva sempre desiderato qualcosa di trasgressivo che stimolasse le sue fantasie. Non era socialmente accettabile che un'umile orfana aspirasse a mescolarsi con le classi superiori. Quelli di attrice e di cortigiana non erano ruoli adatti, soprattutto per qualcuno cresciuto in convento.

Adesso, mentre cavalcava intorno al castello con i suoi pantaloni da cavallerizza e il cappello di paglia, d'un tratto divenne *lei* l'oggetto che tutti gli altri bramavano. E questi erano attirati dall'aspetto trasgressivo del suo abbigliamento, la deliberata trasgressione dei ruoli di genere. Invece di restare bloccata nel proprio immaginario, pieno di sogni e fantasie, avrebbe potuto essere lei a stimolare simili fantasie in altre persone. Tutto ciò che serviva era ribaltare la prospettiva: pensare prima di tutto al pubblico e mettere a punto una strategia su come giocare con la loro immaginazione. Gli oggetti che lei aveva desiderato sin dall'infanzia erano alquanto vaghi, elusivi e oggetto di tabù. Quello era il loro fascino. Questa è la natura del desiderio umano. Chanel doveva semplicemente capovolgere la situazione e incorporare quegli elementi negli oggetti che creava.

Ecco come compì questa magia: per prima cosa, circondò sé stessa e ciò che produceva di un'aura di mistero. Non parlava mai della sua infanzia povera. Inventò innumerevoli storie contraddittorie sul suo passato. Nessuno sapeva nulla di concreto su di lei. Controllava attentamente il numero delle sue apparizioni in pubblico e aveva compreso quanto valesse la propria assenza dalle scene, di tanto in tanto. Non rivelò mai la

ricetta del suo profumo o il suo processo creativo in generale. Il suo logo, stranamente avvincente, era stato progettato per stimolare le interpretazioni. Tutto ciò offrì uno spazio infinito al pubblico per immaginare e speculare sul mito di Coco. In secondo luogo, aveva sempre associato i suoi modelli a qualcosa di vagamente trasgressivo: gli abiti avevano una spiccata mascolinità, ma rimanevano decisamente femminili. Davano alle donne la sensazione di superare alcuni confini di genere, allentando fisicamente e psicologicamente le costrizioni. Gli abiti si conformavano maggiormente al corpo, combinando la libertà di movimento con il sesso. Questi non erano gli abiti di una madre. Indossare un total look Chanel significava fare una dichiarazione di giovinezza e modernità. Una volta che queste parole attecchirono, fu difficile per le giovani donne resistere al suo richiamo.

Infine, fin dall'inizio, Chanel si assicurò che i suoi abiti venissero visti da qualcuno. Osservare donne vestite alla sua maniera stimolò altre donne ad avere gli stessi abiti e non essere lasciate indietro. Coco ricordava quanto profondamente avesse desiderato uomini già presi: erano desiderabili perché qualcun altro li desiderava. Questi impulsi competitivi sono potenti in tutti noi, e certamente nelle donne.

In realtà, i cappelli di paglia che lei aveva disegnato in origine non erano altro che oggetti comuni che si potevano acquistare in un grande magazzino. I vestiti che aveva disegnato per la prima volta erano fatti con i materiali più economici. Il profumo era una miscela di fiori comuni, come il gelsomino, e sostanze chimiche, niente di esotico o speciale. Era la pura magia psicologica che li trasformava in oggetti che stimolavano un desiderio così intenso di possederli.

Comprendere: proprio come Chanel, dovete ribaltare la vostra prospettiva. Invece di concentrarvi su ciò che desiderate e bramate nel mondo, dovete allenarvi a concentrarvi sugli altri, sui loro desideri repressi e sulle loro fantasie non soddisfatte. Dovete allenarvi a vedere come percepiscono voi e gli oggetti che producete, come se guardaste voi stessi e il vostro lavoro dall'esterno. Questo vi darà il potere quasi illimitato di plasmare la percezione che le persone hanno di questi oggetti e di entusiasmarle. Le persone non vogliono verità e onestà, per quanto ci sentiamo ripetere all'infinito queste sciocchezze: vogliono che la loro immaginazione sia stimolata, vogliono essere portati al di là della banalità della loro vita, vogliono fantasie e oggetti di desiderio da bramare e palpeggiare. Create un'aria di mistero intorno a voi e al vostro lavoro. Associatelo a qualcosa di nuovo, sconosciuto, esotico, progressista e tabù. Non definite il vostro messaggio, ma lasciatelo vago. Create un'illusione di ubiquità: il vostro oggetto è visto ovunque e desiderato dagli altri. Poi lasciate che l'avidità così latente in tutti gli esseri umani faccia il resto, innescando una reazione a catena di desiderio.

> «Finalmente ho quello che volevo. Sono felice? Non proprio. Ma cosa manca? La mia anima non mostra più quell'attività piccante conferita dal desiderio… Oh, non dobbiamo illuderci… il piacere non è nell'appagamento, ma nella caccia.»
>
> (Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais)

Le chiavi della natura umana

Per natura, noi esseri umani non ci accontentiamo facilmente. Per via di una forza perversa dentro di noi, nel momento in cui

possediamo qualcosa o otteniamo ciò che vogliamo, la nostra mente inizia ad andare alla deriva verso qualcosa di nuovo e diverso, a immaginare di poter avere di meglio. Più questo nuovo oggetto è lontano e irraggiungibile, più grande è il nostro desiderio di averlo. Possiamo chiamare questo atteggiamento «sindrome dell'erba-è-sempre-più-verde», l'equivalente psicologico di un'illusione ottica: se ci avviciniamo troppo all'erba, a quel nuovo oggetto, vediamo che non è poi così verde.

Questa sindrome ha radici molto profonde. Il primo esempio registrato può essere rinvenuto nell'Antico Testamento, nella storia dell'esodo dall'Egitto. Scelto da Dio per condurre gli ebrei nella Terra Promessa, Mosè guida il suo popolo nel deserto, dove avrebbe vagato per quarant'anni. In Egitto, gli ebrei erano stati schiavi e avevano avuto una vita difficile. Una volta provate le avversità del deserto, tuttavia, provarono all'improvviso nostalgia per la loro condizione precedente. Davanti alla fame, Dio mandò loro la manna dal cielo, ma essi non fecero altro che paragonarla sfavorevolmente ai deliziosi meloni, cetrioli e carni che avevano conosciuto in Egitto. Non sufficientemente eccitati dagli altri miracoli di Dio (la separazione del Mar Rosso, per esempio), decisero di forgiare e adorare un vitello d'oro, ma non appena Mosè li punì per questo, lasciarono subito perdere il loro interesse per questo nuovo idolo. Si lagnarono e si lamentarono per tutto il cammino, dando a Mosè infiniti grattacapi. Gli uomini bramavano donne straniere; il popolo cercava sempre un nuovo culto da seguire. Dio stesso era così irritato dal loro interminabile malcontento che impedì a tutta questa generazione, incluso Mosè, di entrare nella Terra Promessa. Ma anche dopo che la generazione successiva si stabilì nella terra del latte e del miele, il brontolio continuò senza sosta.

Qualunque cosa avessero, sognavano qualcosa di meglio all'orizzonte.

Anche a un livello più semplice, possiamo vedere questa sindrome al lavoro nella nostra vita quotidiana. Guardiamo in continuazione alle persone che sembrano passarsela meglio di noi: i loro genitori sono più amorevoli, le loro carriere più eccitanti, la loro vita più semplice. Possiamo anche vivere una relazione del tutto soddisfacente, ma la nostra mente vaga in continuazione verso una nuova persona, qualcuno che non abbia i difetti reali del nostro partner, o così pensiamo. Sogniamo di venir portati via dalla nostra noiosa esistenza recandoci in una cultura esotica e dove la gente è più felice che nella sudicia città in cui viviamo. Nell'istante in cui abbiamo un lavoro, immaginiamo qualcosa di meglio. A livello politico, il nostro governo è corrotto e abbiamo bisogno di un vero cambiamento, forse di una rivoluzione. In questa rivoluzione, sogniamo una vera e propria utopia che sostituisca il mondo imperfetto in cui viviamo. Non pensiamo all'enorme maggioranza di rivoluzioni nella Storia nelle quali i risultati sono stati più o meno gli stessi, se non qualcosa di peggio.

In tutti questi casi, se ci avvicinassimo alle persone che invidiamo, a quella ipotetica famiglia felice, all'altro uomo o donna che bramiamo, agli indigeni esotici di una cultura che vorremmo conoscere, al lavoro migliore, a quella utopia, vedremmo oltre l'illusione. E spesso, quando diamo seguito a questi desideri, ce ne rendiamo conto solo nella nostra delusione, ma ciò non modifica il nostro comportamento: il prossimo oggetto che brilla in lontananza, il successivo culto esotico o lo schema «fare soldi in fretta» ci sedurrà inevitabilmente.

Uno degli esempi più impressionanti di questa sindrome è la visione della nostra infanzia mentre svanisce nel passato. La maggior parte di noi ricorda un'età dell'oro di giochi ed eccitazione. Con l'avanzare dell'età, nella nostra memoria si fa sempre più dorata. Naturalmente, dimentichiamo vantaggiosamente le ansie, le insicurezze e i dolori che ci hanno afflitto durante l'infanzia e che, molto probabilmente, occupavano più spazio nella nostra mente dei piaceri che rammentiamo. Ma poiché la nostra giovinezza è un oggetto che si fa sempre più distante man mano che invecchiamo, siamo in grado di idealizzarla e di vederla più verde del verde.

Tale sindrome può essere spiegata da tre qualità del cervello umano. La prima è nota come *induzione*, ovvero come qualcosa di positivo generi nella nostra mente un'immagine negativa contrastante. Questo fenomeno è più evidente nel nostro sistema visivo: quando vediamo un colore, per esempio il rosso o il nero, esso tende a intensificare la percezione del colore opposto che ci circonda, in questo caso il verde o il bianco. Quando guardiamo un oggetto rosso, spesso possiamo vedere un alone verde che si forma intorno ad esso. In generale, la mente opera per contrasti. Siamo in grado di formulare concetti su qualcosa prendendo coscienza del suo opposto. Il cervello ripropone continuamente questi contrasti.

Ciò significa che ogni volta che vediamo o immaginiamo qualcosa, la nostra mente non può fare a meno di vedere o immaginare il contrario. Se la nostra cultura ci proibisce di pensare a un particolare pensiero o di prendere in considerazione un particolare desiderio, quel tabù ci fa immediatamente venire in mente proprio la cosa che ci è stata proibita. Ogni no scatena un sì corrispondente. (Fu la messa al bando della pornografia in epoca vittoriana a creare la prima

industria pornografica.) Non possiamo controllare questa oscillazione della mente tra i contrasti. Questo ci predispone a pensare e poi a desiderare esattamente ciò che non abbiamo.

In secondo luogo, il compiacimento sarebbe un tratto evolutivo pericoloso per un animale cosciente come l'uomo. Se i nostri primi antenati fossero stati inclini a sentirsi soddisfatti delle circostanze attuali, non sarebbero stati abbastanza sensibili ai possibili pericoli che si nascondevano negli ambienti in apparenza più sicuri. Siamo sopravvissuti e abbiamo prosperato grazie alla nostra continua attenzione cosciente, che ci ha predisposto a pensare e immaginare il possibile risvolto negativo in ogni circostanza. Non viviamo più nella savana o nella foresta, con predatori e pericoli naturali che minacciano la nostra vita, ma i nostri cervelli sono cablati in quella maniera. Siamo quindi inclini a un continuo pregiudizio negativo, che spesso si esprime consapevolmente attraverso lagne e lamentele.

Infine, ciò che è reale e ciò che è immaginato sono entrambi sperimentati in modo simile nel cervello. Questo è stato dimostrato attraverso vari esperimenti in cui dei soggetti che immaginano qualcosa producono nel cervello un'attività elettrica e chimica molto simile a quella che si verifica quando si vive realmente ciò che si immagina, tutto questo attraverso la risonanza magnetica funzionale (fMRI). La realtà può essere piuttosto dura ed è piena di limiti e problemi. Noi tutti dobbiamo morire. Ogni giorno diventiamo più vecchi e meno forti. Per avere successo sono necessari sacrifici e duro lavoro. Ma nella nostra immaginazione possiamo viaggiare oltre questi limiti e immaginare ogni tipo di possibilità. La nostra immaginazione è essenzialmente illimitata. E quello che immaginiamo ha quasi la stessa forza di quello che

sperimentiamo. Così diventiamo creature continuamente inclini a immaginare qualcosa di meglio delle circostanze attuali e a provare un certo piacere nel liberarci dalla realtà che l'immaginazione ci procura.

Tutto ciò rende inevitabile la sindrome dell'erba-è-sempre-più-verde nella nostra struttura psicologica. Non dovremmo fare del moralismo o lamentarci per questo possibile difetto della natura umana. Fa parte della vita mentale di ognuno di noi e ha molti benefici. È la fonte della nostra capacità di innovare e di pensare a nuove possibilità. È ciò che ha reso la nostra immaginazione uno strumento così potente. E, d'altro canto, è il materiale grazie al quale possiamo commuovere, eccitare e sedurre le persone.

Sapere in che modo agire sull'avidità naturale delle persone è un'arte senza tempo da cui dipendiamo per ogni forma di persuasione. Il problema che ci troviamo ad affrontare oggi non è che le persone abbiano smesso improvvisamente di desiderare, ma il contrario: stiamo perdendo il legame con quest'arte e il potere che ne deriva.

Ne vediamo una prova nella nostra cultura. Viviamo in un'epoca di bombardamento e saturazione: i pubblicitari ci soffocano con i loro messaggi e la presenza dei loro marchi, ci indirizzano di qua o di là per cliccare e comprare; i film ci colpiscono alla testa, aggredendo i nostri sensi; i politici sono maestri nel fomentare e sfruttare il nostro malcontento, ma non sanno come accendere la nostra immaginazione sul futuro. In tutti questi casi la sottigliezza viene sacrificata e tutto questo ha un effetto complessivo di indurimento della nostra immaginazione, che segretamente desidera qualcos'altro.

Ne abbiamo la prova anche nelle relazioni personali. Sempre più persone sono arrivate a credere che gli altri debbano

semplicemente desiderarli per quello che sono. Questo significa rivelare quanto più possibile di sé, mostrando tutte le proprie preferenze e rendendosi il più familiare possibile. Non lasciano spazio all'immaginazione o alla fantasia, e quando l'uomo o la donna che desiderano perde interesse per loro, vanno online per inveire contro la superficialità degli uomini o l'inettitudine delle donne. Divenendo sempre più egocentrici (si veda il capitolo 2), troviamo più difficile che mai entrare nella psicologia dell'altra persona, immaginare che cosa voglia da noi invece di cosa vogliamo noi da lei.

Comprendere: le persone possono indicare tutto questo come prova del fatto che noi esseri umani stiamo diventando più onesti e sinceri, ma la natura umana non cambia nel giro di poche generazioni. Le persone sono diventate più esplicite non per una profonda vocazione morale, ma per un crescente egocentrismo e una generale pigrizia. Non richiede alcuno sforzo essere semplicemente sé stessi o far girare il proprio messaggio. E la mancanza di sforzo si traduce semplicemente in una mancanza di effetto sulla psicologia degli altri. Significa che l'interesse delle persone nei vostri confronti sarà molto limitato, la loro attenzione andrà oltre rapidamente e voi non ne capirete il motivo. Non ingoiate il facile moralismo attuale, che esorta all'onestà a scapito della desiderabilità. Andate nella direzione opposta. Con così poche persone in circolazione che comprendono l'arte della desiderabilità, ciò vi offre infinite opportunità di brillare e di sfruttare le fantasie represse delle persone.

Strategie per stimolare il desiderio

La chiave per far funzionare questa legge a vostro vantaggio sta nell'oggettivare sé stessi e ciò che si produce. Di solito siete rinchiusi nei vostri pensieri e nei vostri sogni. Immaginate persone che dovrebbero amarvi e rispettarvi per quello che siete. Credete che ciò che producete debba emozionare le persone in modo naturale. Dopotutto, avete investito parecchi sforzi e avete notevoli speranze di successo. Ma gli altri non vedono nulla di tutto questo. Per loro siete solo una persona tra le altre, e in quanto tale suscitate curiosità ed eccitazione oppure indifferenza e persino ostilità. Essi proiettano su di voi le loro fantasie e preconcetti. Una volta reso pubblico, il vostro lavoro è anche un oggetto del tutto separato dai vostri sogni e speranze, e risveglia emozioni deboli o forti. Nella misura in cui riuscite a vedere voi stessi e ciò che producete come oggetti che le persone percepiscono a modo loro, avete il potere di alterare le loro percezioni e di creare oggetti del desiderio.

Quelle che seguono sono le tre principali strategie per creare questi oggetti.

Sapere come e quando ritirarsi. Questa è l'essenza dell'arte. Le persone vedono e interpretano quello che noi mostriamo. Se siete troppo espliciti, se gli altri riescono a leggervi e capirvi troppo facilmente, se mostrate i vostri bisogni in modo troppo visibile, allora inizieranno inconsciamente ad avere un certo grado di mancanza di rispetto; col tempo perderanno interesse. La vostra presenza deve avere un tocco di freddezza, come se sentiste di poter fare a meno degli altri. Questo segnala alle persone che vi ritenete degni di rispetto, il ché aumenta inconsciamente il vostro valore ai loro occhi. Questo fa sì che le persone vogliano inseguirvi. Questo tocco di freddezza è la prima forma di ripiegamento che dovete praticare. Aggiungete a

questo una certa aria assente e un po' di ambiguità su chi siete: così che le vostre opinioni, i vostri valori e i vostri gusti non siano mai troppo evidenti. Questo dà loro la possibilità di leggere in voi ciò che vogliono. Le star del cinema sono maestre in questo. Trasformano i loro volti e la loro presenza in schermi sui quali le persone possono proiettare le loro fantasie. In generale, quello che si vuole è creare un'aria di mistero e attirare le interpretazioni.

Non appena percepite di aver coinvolto l'immaginazione delle persone, di averle agganciate, allora dovete usare la vostra assenza fisica e ritirarvi. Non siate troppo disponibili. Può passare un giorno o una settimana senza la vostra presenza. Create una sensazione di mancanza, un pizzico di dolore. In queste assenze, occupate una quantità sempre più ampia del loro spazio mentale. Arrivano a desiderare di più di voi, non meno.

Il musicista Michael Jackson ha interpretato alla perfezione questo gioco a livello sociale. Era profondamente consapevole dei pericoli derivanti dalla saturazione del mercato con la sua musica e le sue apparizioni pubbliche. Ha scaglionato le uscite dei suoi album, facendo sì che il pubblico ne volesse ancora. Ha gestito con cura la frequenza delle sue interviste e delle sue esibizioni e non ha mai parlato del significato dei suoi testi né ha propagandato alcun messaggio. Di tanto in tanto i suoi responsabili delle relazioni pubbliche facevano trapelare alla stampa qualche nuova storia su di lui, come l'uso di camere iperbariche come metodo per mantenere l'eterna giovinezza. Lui non confermava né smentiva queste storie e la stampa si scatenava. Era una persona che suscitava fantasie e pettegolezzi, ma mai niente di concreto. Attraverso questa elusività

strategica si è reso oggetto di un desiderio continuo: sia di conoscerlo meglio che di possedere la sua musica.

Anche voi, con il vostro lavoro, potete suscitare una simile cupidigia. Lasciate sempre la presentazione e il messaggio indeterminati: le persone si sforzeranno di leggere nel vostro lavoro diverse interpretazioni; non definite mai esattamente come dovrebbero recepire e usare quel che avete creato. Questo è il motivo per cui grandi drammaturghi come Shakespeare e Čechov resistono alla prova dei secoli e sembrano sempre freschi e attuali; ogni generazione può leggere nelle loro opere quello che vuole. Questi scrittori descrivevano elementi senza tempo della natura umana, ma senza giudicare o indirizzare il pubblico verso ciò che avrebbero dovuto provare o pensare. Prendetelo come modello per qualsiasi cosa produciate.

Tenete presente quanto segue: quanto più la nostra immaginazione è attiva, tanto più aumenta il piacere che ne traiamo. Quando eravamo bambini, se ci veniva dato un gioco con istruzioni e regole esplicite, perdevamo rapidamente interesse. Ma se il gioco era qualcosa che avevamo inventato noi o era strutturato in modo non rigido, permettendoci di inserire le nostre idee e le nostre fantasie, potevamo mantenere il nostro interesse molto più a lungo. Quando guardiamo un quadro astratto che evoca sogni o fantasie, o vediamo un film non facilmente interpretabile, o ascoltiamo una battuta o una pubblicità ambigua, siamo *noi* a interpretare, e troviamo eccitante poter esercitare la nostra immaginazione in questo modo. Con il vostro lavoro volete stimolare al massimo questo piacere per le persone.

Creare rivalità di desiderio. Il desiderio umano non è mai un fenomeno individuale. Siamo creature sociali e ciò che desideriamo riflette quasi sempre ciò che vogliono altre

persone. Anche questo fenomeno risale alla prima infanzia: abbiamo visto l'attenzione che i nostri genitori potevano darci (l'oggetto che per primo abbiamo desiderato) come un gioco a somma zero. Se i nostri fratelli ricevevano molte attenzioni, allora ce ne sarebbero state meno per noi. Dovevamo competere con loro e con gli altri per ottenere attenzione e affetto. Quando vedevamo i nostri fratelli o amici ricevere qualcosa, un regalo o un favore, ciò scatenava il desiderio competitivo di avere la stessa cosa. Se un oggetto o una persona non erano desiderati dagli altri, tendevamo a vederli come qualcosa di indifferente o sgradevole: doveva esserci qualcosa di sbagliato.

Questo schema perdura tutta la vita. Per alcuni è più evidente: nelle relazioni sono interessati solo a uomini o donne già impegnati, o che sono chiaramente desiderati da una terza persona. Il loro desiderio è quello di sottrarre l'oggetto amato, di trionfare sull'altro, una dinamica che sicuramente ha radici nell'infanzia. Se altre persone fanno soldi con qualche nuova trovata, vogliono non solo partecipare, ma anche conquistare il mercato. Per altri è più sottile: vedono persone che possiedono qualcosa che sembra eccitante e il loro desiderio non è quello di prendere, ma di condividere e partecipare all'esperienza. In ogni caso, quando vediamo persone o cose desiderate da altri, il loro valore aumenta.

Dovete imparare a sfruttare questo aspetto. Se riuscite in qualche modo a creare l'impressione che gli altri desiderino voi o il vostro lavoro, attirerete le persone nella vostra corrente senza dover dire una parola o imporvi. Saranno loro a venire da voi. Dovete sforzarvi di circondarvi di quest'aura sociale, o almeno di crearne l'illusione.

Potete creare questo effetto in diversi modi. Lo si può gestire facendo in modo che il proprio oggetto sia visto o sentito

ovunque, incoraggiando anche la pirateria se necessario, come fece Chanel. Non intervenite direttamente. In questo modo si scatenerà inevitabilmente una sorta di attrazione virale. Potete accelerare questo processo alimentando voci o storie sull'oggetto attraverso vari media. Le persone cominceranno a parlare e il passaparola diffonderà l'effetto. Anche i commenti negativi o le polemiche serviranno allo scopo, a volte anche meglio delle lodi. Daranno al vostro oggetto un tocco provocatorio e trasgressivo. In ogni caso, le persone sono attratte dal negativo. Il vostro silenzio o la mancanza di una direzione esplicita del messaggio permetterà alle persone di scatenarsi con le proprie storie e interpretazioni. Potete anche convincere persone importanti o trend setter a parlarne e a soffiare sul fuoco. Ciò che state offrendo, dicono, è nuovo, rivoluzionario, qualcosa di mai visto o sentito prima. State trafficando con il futuro, con le tendenze. A un certo punto, un numero sufficiente di persone avvertirà quel richiamo e non vorrà essere lasciato fuori, cosa che attirerà altri. L'unico problema in questo gioco è che nel mondo odierno c'è molta concorrenza per questi effetti virali e il pubblico è incredibilmente volubile. Dovete essere dei maestri non solo nell'innescare queste reazioni a catena, ma anche nel rinnovarle o crearne di nuove.

Come individui, dovete far capire che le persone vi desiderano, che avete un passato… non troppo per ispirare diffidenza, ma abbastanza per segnalare che gli altri vi hanno trovato desiderabili. In questo caso, non si deve essere diretti. Volete che sentano le storie del vostro passato. Volete che vedano letteralmente le attenzioni che ricevete da uomini o donne, il tutto senza che voi diciate una parola. Qualsiasi vanteria o esplicita segnalazione neutralizzerebbe l'effetto.

In qualsiasi situazione di negoziazione dovete sempre cercare di coinvolgere una terza o una quarta parte che si contenda i vostri servizi, creando una rivalità di desiderio. Questo aumenterà immediatamente il vostro valore, non solo nei termini di una guerra di offerte, ma anche perché così le persone vedranno che gli altri vi desiderano.

Usate l'induzione. Possiamo pensare di vivere in un'epoca di grande libertà se paragonata al passato, ma in realtà viviamo in un mondo più regolamentato che mai. Ogni nostra mossa viene seguita digitalmente. Ci sono più leggi a governare tutti gli aspetti del comportamento umano. Il politically correct, che è sempre esistito, appare più intenso perché siamo diventati molto più visibili sui social media. Nel proprio intimo, la maggior parte di noi si sente turbata o schiacciata da tutti questi vincoli al nostro movimento fisico e mentale. Desideriamo ciò che è trasgressivo al di là dei limiti che ci vengono imposti. Perciò è molto più probabile che siamo attratti verso ciò che viene reso tabù.

Volete associare il vostro oggetto a qualcosa di leggermente illecito, non convenzionale o politicamente avanzato? Chanel lo fece con il suo evidente fascino androgino e con la sua violazione dei ruoli di genere. La lotta tra generazioni è sempre materiale valido per questo: quello che voi offrite è in netto contrasto con la pesante generazione precedente. John F. Kennedy lo fece contrapponendosi agli anni Cinquanta e a Eisenhower, un'epoca di ottuso conformismo. Per contrasto, votare per lui significava giovinezza, vigore e recuperare una mascolinità perduta. In sostanza, il futuro presidente diede sfogo al risentimento segreto per la figura paterna e al desiderio trasgressivo di liberarsene. Questo desiderio è sempre

tacitamente presente tra i giovani e ha sempre rappresentato un elemento ammantato dal fascino del proibito.

Un elemento illecito che quasi tutti condividono è il voyeurismo. Sbirciare nelle vite private degli altri viola i rigidi tabù sociali in tema di privacy, eppure tutti sentono l'attrattiva di vedere che cosa sta succedendo nell'intimità altrui. Teatro e cinema dipendono da questi desideri voyeuristici. Ci pongono all'interno di stanze vissute da estranei, e noi lo viviamo come se li stessimo letteralmente spiando. Potete incorporarlo nel vostro lavoro dando l'impressione di rivelare dei segreti che non dovrebbero proprio essere condivisi. Alcuni saranno indignati, ma tutti saranno curiosi. Potrebbe trattarsi di segreti che riguardano voi stessi e il modo in cui avete realizzato ciò che avete fatto, oppure potrebbero riguardare gli altri, ciò che accade dietro le porte chiuse delle persone potenti e le leggi con cui operano.

In ogni caso, ciò che offrite dovrebbe essere nuovo, sconosciuto ed esotico, o almeno presentato come tale. Il contrasto con ciò che c'è là fuori, così insensibilmente convenzionale, creerà un impulso di desiderio.

Infine, ventilate alle persone la prospettiva di afferrare l'irraggiungibile o l'impossibile. La vita è piena di limiti e difficoltà irritanti di ogni tipo. Diventare ricchi o avere successo richiede un grande sforzo. Siamo chiusi all'interno del nostro carattere (vedi capitolo 4) e non possiamo diventare qualcun altro. Non possiamo riavere la giovinezza perduta o la salute che l'ha accompagnata. Ogni giorno che passa ci avvicina alla morte, il limite ultimo. Il vostro oggetto, tuttavia, offre la fantasia di un percorso rapido verso la ricchezza e il successo, di recuperare la giovinezza perduta, di diventare una persona nuova e persino di sconfiggere la morte. La gente si aggrapperà

avidamente a queste cose perché sono considerate impossibili. Per la legge dell'induzione possiamo immaginare tutte queste scorciatoie e fantasie (proprio come possiamo immaginare un unicorno), il che ci dà il desiderio di raggiungerle, e immaginarle è quasi come sperimentarle.

Ricordate: non è il possesso, ma il desiderio a muovere segretamente le persone. Possedere qualcosa porta inevitabilmente a una delusione e scatena il desiderio di qualcosa di nuovo da perseguire. State sfruttando il bisogno umano di fantasie e del piacere di inseguirle. In questo senso i vostri sforzi devono essere continuamente rinnovati. Una volta che le persone ottengono ciò che vogliono o vi possiedono, il vostro valore e il loro rispetto per voi iniziano immediatamente a diminuire. Continuate a ritirarvi, a sorprendere e a stimolare l'inseguimento. Finché lo farete, avrete il potere.

Il desiderio supremo

Dobbiamo tendere sempre verso una maggiore consapevolezza della nostra natura. Dobbiamo riconoscere dentro di noi la sindrome dell'erba-è-sempre-più-verde e come essa ci spinge continuamente a compiere determinate azioni. Dobbiamo essere in grado di distinguere tra ciò che è positivo e produttivo nelle nostre tendenze avide e ciò che è negativo e controproducente. In positivo, sentirsi inquieti e scontenti può motivarci a cercare qualcosa di meglio e a non accontentarci di ciò che abbiamo. Amplia la nostra immaginazione, in quanto consideriamo altre possibilità invece delle circostanze in cui ci troviamo. Con l'avanzare dell'età, tendiamo a diventare più compiaciuti e rinnovare l'irrequietezza dei nostri primi anni può mantenere noi giovani e la nostra mente attiva.

Questa irrequietezza, tuttavia, deve essere controllata in maniera consapevole. Spesso il nostro malcontento è solo cronico; il nostro desiderio di cambiamento è vago e riflette la nostra noia. Ciò conduce a una perdita di tempo prezioso. Non siamo soddisfatti di come sta andando la carriera e quindi facciamo un grande cambiamento, che richiede l'apprendimento di nuove competenze e l'acquisizione di nuovi contatti. Ci piace la novità di tutto questo. Ma diversi anni dopo sentiamo di nuovo il malcontento. Anche questa nuova strada non è quella giusta. Avremmo fatto meglio a pensarci più a fondo, a concentrarci su quegli aspetti della nostra carriera precedente che non andavano bene e a provare a cambiare in modo più delicato, scegliendo un lavoro affine a quello antecedente ma che richiedeva un adattamento delle nostre competenze.

Nel campo delle relazioni, possiamo passare la nostra vita a cercare l'uomo o la donna perfetti e finire perlopiù da soli. Nessuno è perfetto. Invece, è meglio venire a patti con i difetti dell'altra persona e accettarli o addirittura trovare un certo fascino nelle loro debolezze. Calmando i nostri avidi desideri, possiamo imparare l'arte del compromesso e come far funzionare una relazione, cosa che non è mai facile o naturale.

Invece di rincorrere costantemente le ultime tendenze e di modellare i nostri desideri su ciò che gli altri trovano eccitante, dovremmo dedicare il nostro tempo a conoscere meglio i nostri gusti e i nostri desideri, in modo da poter distinguere ciò di cui abbiamo veramente bisogno o che vogliamo da quello che è stato prodotto dai pubblicitari o dagli effetti virali.

La vita è breve e la nostra energia non è poi così tanta. Guidati dai nostri desideri, possiamo sprecare molto tempo in ricerche e cambiamenti inutili. In generale, non aspettate o sperate

continuamente in qualcosa di meglio, ma piuttosto sfruttate al massimo ciò che avete.

Consideratela in questo modo: siete inseriti in un ambiente fatto di persone che conoscete e di luoghi che frequentate. Questa è la vostra realtà. La vostra mente viene continuamente allontanata da questa realtà, a causa della natura umana. Sognate di viaggiare in luoghi esotici, ma se ci andate non fate altro che portarvi appresso il vostro stato d'animo insoddisfatto. Cercate un intrattenimento che vi porti nuove fantasie di cui nutrirvi. Leggete libri pieni di idee che non hanno alcuna relazione con la vostra vita quotidiana, ricchi di vuote speculazioni su cose che esistono solo a metà. Ma nessuno di questi desideri e fantasticherie su ciò che è diverso dalla nostra realtà conduce mai a qualcosa di appagante: suscita solo altre chimere da perseguire. Alla fine non si può fuggire da sé stessi.

D'altra parte, la realtà vi chiama. Assorbire la mente in ciò che è più vicino, invece che in ciò che è più lontano, dà una sensazione molto diversa. Con le persone della vostra cerchia, potete sempre connettervi a un livello più profondo. Ci sono molte cose che non saprete mai delle persone con cui avete a che fare, e questo può essere una fonte di fascino infinito. Potete connettervi più profondamente con il vostro ambiente. Il luogo in cui vivete ha una storia profonda in cui potete immergervi. Conoscere meglio la realtà intorno a voi vi offrirà molte opportunità di potere. Quanto a voi, possedete angoli misteriosi che non potrete mai comprendere appieno. Nel cercare di conoscere meglio voi stessi, potete prendere il controllo della vostra natura invece di esserne schiavi. E il vostro lavoro ha infinite possibilità di miglioramento e innovazione, infinite sfide per l'immaginazione. Sono queste le cose a voi più vicine e che compongono il vostro mondo reale, non virtuale.

Alla fine ciò che dovete desiderare è un rapporto più profondo con la realtà, che vi porterà calma, concentrazione e poteri pratici per modificare ciò che è possibile modificare.

> «Per conseguenza è cosa saggia far sentire a tutti, uomini e donne, che si può benissimo star senza di loro; ciò fortifica l'amicizia: è anche utile di lasciar qualche volta introdursi un granellino di disdegno nel nostro atteggiamento verso la maggior parte degli amici; essi non faranno che valutare a più alto prezzo la nostra amicizia. [...] Ma se qualcuno avesse realmente un gran valore ai nostri occhi bisognerebbe dissimularglielo come un delitto. Ciò che davvero non è proprio piacevole, ma in cambio è verissimo. A mala pena i cani sopportano una grande benevolenza; ben altrimenti gli uomini.»
>
> (Arthur Schopenhauer)

6
ELEVARE LA PROPRIA PROSPETTIVA

La legge della miopia

È la parte animale della vostra natura quella più colpita da ciò che si può vedere e sentire nel presente: le ultime notizie e tendenze, le opinioni e le azioni delle persone intorno a voi, tutto ciò che sembra più drammatico, è questo che vi porta a essere raggirati da schemi allettanti che promettono risultati rapidi e denaro facile. Questo è anche ciò che vi fa reagire in modo eccessivo alle circostanze attuali, diventando eccessivamente euforici o in preda al panico quando gli eventi prendono una direzione o l'altra. Imparate a valutare le persone in base alla ristrettezza o all'ampiezza della loro visione; evitate di immischiarvi con chi non riesce a vedere le conseguenze delle proprie azioni, che vive in una continua modalità reattiva. Vi contagerà con questa energia. Il vostro sguardo deve essere puntato sulle tendenze più ampie che governano gli eventi, su ciò che non è immediatamente visibile. Non perdete mai di vista i vostri obiettivi a lungo termine. Con una prospettiva elevata, avrete la pazienza e la chiarezza necessarie per raggiungere quasi tutti gli obiettivi.

Momenti di follia

Per tutta l'estate e l'inizio dell'autunno del 1719, l'inglese John Blunt (1665-1733), uno dei principali direttori della South Sea Company, seguì con ansia crescente le ultime notizie provenienti da Parigi. I francesi stavano attraversando uno spettacolare boom economico, alimentato per prima cosa dal successo della Mississippi Company, un'impresa avviata dall'espatriato scozzese John Law per sfruttare la ricchezza dei territori della Louisiana controllati dai francesi. Law vendeva azioni della società e, dato che il loro prezzo continuava a salire, francesi di ogni classe sociale stavano diventando favolosamente ricchi. La parola stessa *milionario* fu coniata in quei mesi per riferirsi a questi nuovi benestanti.

Una simile notizia fece arrabbiare Blunt e lo rese invidioso. Era un inglese fedele. Con il successo della Mississippi Company, Parigi stava attirando capitali d'investimento da tutta Europa. Se la situazione fosse continuata, la Francia sarebbe presto diventata la capitale finanziaria del mondo, superando Amsterdam e Londra. Questo nuovo potere dei francesi non poteva che essere un disastro per l'Inghilterra, sua acerrima nemica, soprattutto se fosse scoppiata una nuova guerra tra i due Paesi.

Su un piano più personale, Blunt era un uomo di grandi ambizioni. Figlio di un umile calzolaio, fin dall'inizio della sua vita mirava a salire ai livelli più alti della società inglese. Il mezzo per arrivarci, a suo avviso, sarebbe stato attraverso la rivoluzione finanziaria che stava attraversando l'Europa, incentrata sulla crescente popolarità delle società per azioni come quella di Law e come la South Sea Company. In

contrapposizione alla costruzione della ricchezza attraverso i mezzi tradizionali della proprietà terriera, che era costosa da gestire e altamente tassabile, era relativamente facile guadagnare denaro acquistando azioni, e i profitti erano esenti da imposte. Questi investimenti erano di gran moda a Londra. Blunt aveva in mente di trasformare la South Sea Company nella più grande e prospera società per azioni d'Europa, ma John Law gli aveva rubato la scena con un'impresa audace e con il pieno appoggio del governo francese. Blunt avrebbe dovuto semplicemente inventarsi qualcosa di più grande e migliore, per il suo bene e per il futuro dell'Inghilterra.

La South Sea Company era stata fondata nel 1719 come impresa che avrebbe gestito parte degli enormi debiti del governo inglese, e in cambio di ciò le fu concesso un monopolio su tutto il commercio inglese con il Sudamerica. Nel corso degli anni la società non fece praticamente alcuno scambio, ma operò da banca informale per il governo. Attraverso la sua guida della società, Blunt aveva stretto rapporti con i più ricchi e potenti uomini inglesi, in particolare con lo stesso re Giorgio I (1660-1727), che divenne uno dei più grandi investitori e fu nominato governatore della società. Il motto di Blunt nella vita era sempre stato «Pensa in grande», e gli era servito. E così, mentre si scervellava alla ricerca di un modo per fare meglio dei francesi, finalmente nell'ottobre del 1719 escogitò una strategia degna del suo motto e di cui aveva la certezza che avrebbe modificato il corso della Storia.

Il problema più grande che il governo inglese, guidato dal re, si trovava ad affrontare era il massiccio debito che aveva contratto nel corso degli ultimi trent'anni durante le guerre contro la Francia e la Spagna, tutte finanziate con prestiti. La proposta di Blunt era semplice e molto sorprendente: la South

Sea Company avrebbe pagato al governo un bell'importo per subentrare completamente nel debito, valutato per ben 31 milioni di sterline. (La società avrebbe ricevuto in cambio un pagamento annuale degli interessi sul debito.) La società avrebbe poi privatizzato questo debito di 31 milioni di sterline vendendolo come se fosse una merce, sotto forma di azioni della South Sea Company – un'azione corrispondeva a 100 sterline di debito. Coloro che avevano prestato i soldi al governo avrebbero potuto convertire le loro cambiali in azioni equivalenti della South Sea Company. Le azioni rimaste sarebbero state vendute al pubblico.

Il prezzo di un'azione sarebbe partito da 100 sterline. Come per qualsiasi azione, il prezzo poteva salire e scendere, ma in questo caso, se la si fosse giocata bene, il prezzo sarebbe solo salito. La South Sea Company aveva un nome intrigante e offriva la possibilità di iniziare a commerciare anche nella vasta ricchezza del Sud America. Inoltre, era un dovere patriottico dei creditori inglesi partecipare al piano, poiché avrebbero contribuito a cancellare il debito, guadagnando potenzialmente molto più denaro rispetto agli interessi annuali che il governo pagava loro. Se il prezzo delle azioni fosse salito, come quasi certamente sarebbe accaduto, gli acquirenti avrebbero potuto incassare un profitto e la società avrebbe potuto permettersi di pagare dei buoni dividendi. Come per magia, il debito avrebbe potuto essere trasformato in ricchezza. Questa sarebbe stata la risposta a tutti i problemi del governo e avrebbe assicurato a Blunt una fama duratura.

Quando re Giorgio I sentì per la prima volta la proposta di Blunt, nel novembre del 1719, rimase alquanto confuso: non riusciva a capire in che modo qualcosa di negativo (il debito) potesse essere trasformato istantaneamente in qualcosa di

positivo. Inoltre, questo nuovo gergo della finanza gli dava subito alla testa. Tuttavia, Blunt parlava con tale convinzione che si lasciò travolgere dal suo entusiasmo. Dopotutto, gli stava proponendo di risolvere in un colpo solo due dei suoi problemi più grandi, ed era difficile resistere a una simile prospettiva.

Re Giorgio I era infatti estremamente impopolare, forse uno dei più impopolari di tutti i tempi. Non era del tutto colpa sua: non era inglese di nascita, bensì tedesco. In precedenza il suo titolo era stato quello di Duca di Brunswick ed Elettore di Hannover. Quando la regina Anna d'Inghilterra morì nel 1714, Giorgio risultò essere il suo parente protestante più stretto ancora in vita. Ma nel momento in cui salì al trono, i suoi nuovi sudditi non lo trovarono di loro gradimento: parlava inglese con un accento terribile, i suoi modi erano rozzi ed era molto avido di denaro. Nonostante l'età avanzata, correva costantemente dietro a donne diverse dalla moglie, nessuna delle quali particolarmente attraente. Nei primi anni del suo regno ci furono diversi tentativi di colpo di stato, e il pubblico avrebbe anche potuto accogliere con favore il cambiamento se avessero avuto successo.

Giorgio I voleva disperatamente dimostrare ai suoi nuovi sudditi che poteva essere un grande re, a modo suo. Ciò che odiava più di tutto erano i mostruosi debiti che il governo aveva contratto prima della sua ascesa al trono. George aveva una reazione quasi allergica verso qualsiasi tipo di debito, era come se gli togliessero il suo stesso sangue. Ora c'era Blunt che gli offriva la possibilità di cancellare il debito e portare prosperità all'Inghilterra, rafforzando nel contempo la monarchia. Era quasi troppo bello per essere vero, ed egli sostenne con tutte le sue forze la proposta. Il sovrano assegnò al Cancelliere dello Scacchiere, John Aislabie, il compito di presentare la proposta al

parlamento nel gennaio 1720. Il parlamento avrebbe dovuto approvarla sotto forma di disegno di legge. Quasi immediatamente la proposta di Blunt suscitò una feroce opposizione da parte di diversi parlamentari, alcuni dei quali la ritenevano ridicola. Ma nelle settimane successive al discorso di Aislabie, gli oppositori del disegno di legge assistettero sgomenti al lento esaurirsi del sostegno alla loro parte. Le quote di anticipo nell'impresa erano state praticamente regalate agli inglesi più ricchi e potenti, tra cui importanti membri del parlamento che, intuendo i sicuri profitti che avrebbero ottenuto personalmente, ora davano la loro approvazione al progetto di legge.

Quando questo passò nell'aprile di quell'anno, re Giorgio I in persona si presentò alla South Sea House e depositò 100.000 sterline in azioni della nuova impresa. Voleva mostrare la sua fiducia in essa, ma un passo del genere non era per nulla necessario, in quanto la campagna informativa riguardo al passaggio del disegno di legge aveva catturato il pubblico e l'interesse per le azioni della South Sea Company aveva già raggiunto l'apice. Il centro dell'attività era un'area di Londra conosciuta come Exchange Alley, dove venivano vendute quasi tutte le azioni. Ora gli stretti vicoli che davano e giravano intorno alla via erano intasati di traffico, che si faceva sempre più intenso con il passare dei giorni.

All'inizio erano soprattutto i ricchi e gli influenti a recarsi lì con le loro carrozze eleganti ad acquistare azioni. Tra gli acquirenti c'erano anche artisti e intellettuali, come John Gay, Alexander Pope e Jonathan Swift. Ben presto Sir Isaac Newton sentì l'attrazione e investì una buona parte dei suoi risparmi, 7.000 sterline. Poche settimane dopo, tuttavia, ebbe dei dubbi. Il

prezzo stava salendo, ma ciò che sale può sicuramente scendere, e così incassò raddoppiando l'investimento iniziale.

Ben presto iniziarono a circolare voci che la società stesse per iniziare a commerciare con il Sud America, dove nelle montagne erano nascoste ricchezze di ogni tipo. Questo non fece che aggiungere benzina al fuoco, e persone di ogni classe sociale iniziarono a convergere su Londra per acquistare azioni della South Sea Company. Si diceva che Blunt fosse un alchimista finanziario che aveva scoperto il segreto di come trasformare un debito in ricchezza. In campagna, i contadini tiravano fuori da sotto il letto i loro risparmi di una vita in monete e mandavano i loro figli e nipoti a comprare il maggior numero di azioni possibile. La febbre contagiò donne di tutte le classi, che di solito non si dilettavano di queste cose. Ora, a Exchange Alley, le attrici sgomitavano con le duchesse. Nel frattempo, il prezzo continuava a salire, oltre le 300 sterline e ben presto oltre le 400.

Come già accaduto in Francia, il Paese stava vivendo un boom spettacolare. Il 28 maggio il re festeggiò il suo sessantesimo compleanno e, per una persona nota per la sua frugalità, fu la festa più sfarzosa che si fosse mai vista, con enormi vasche piene di chiaretto e champagne. Una donna presente alla festa sfoggiò la sua nuova ricchezza facendo incastonare sul vestito gioielli del valore di oltre 5.000 sterline. Ovunque a Londra i ricchi stavano abbattendo palazzi, rimpiazzandoli con case ancora più grandi e più imponenti. Facchini e servitori lasciavano il loro lavoro per acquistare carrozze costose e assumere facchini e servitori per sé stessi. Una giovane attrice fece una tale fortuna che decise di ritirarsi; affittò un intero teatro per salutare i suoi fan adoranti. Una sera all'opera una signora aristocratica rimase sorpresa nel vedere che la sua ex cameriera occupava un palco più costoso del suo. Jonathan

Swift scrisse in una lettera a un amico: «Ho chiesto ad alcuni che sono venuti da Londra: qual è la religione lì? Mi hanno detto: le azioni della South Sea. Qual è la politica dell'Inghilterra? La risposta è stata la stessa. E le attività commerciali? Sempre la South Sea. E il tipo di affari? Nient'altro che la South Sea».

Nel mezzo di questa febbrile corsa alla compravendita, c'era John Blunt alla pompa, che faceva tutto il possibile per stimolare l'interesse per le azioni South Sea e far salire il prezzo. Vendette le azioni in varie sottoscrizioni, offrendo condizioni di pagamento generose, a volte richiedendo solo un anticipo del 20 percento per entrare. Per ogni 400 sterline investite, Blunt ne prestava 300. Voleva mantenere alta la domanda e indurre la gente ad avere l'impressione che forse si stava perdendo la sua unica possibilità di diventare ricca. Ben presto il prezzo superò le 500 sterline e continuò a salire. Ora del 15 giugno, Blunt aveva fissato il prezzo di sottoscrizione all'astronomica cifra di 1000 sterline, con solo un anticipo del 10 percento e rate del 10 percento distribuite in quattro anni. Pochi potevano resistere a tali condizioni. Quello stesso mese re Giorgio I fece nominare Blunt cavaliere. Ormai baronetto, Sir John Blunt si trovava all'apice della società inglese. Certo, era un uomo di aspetto piuttosto sgradevole e poteva essere parecchio presuntuoso. Ma aveva reso ricche così tante persone che adesso era la celebrità più amata d'Inghilterra.

Mentre i ricchi e i potenti si preparavano a lasciare Londra per i mesi estivi, l'umore era decisamente euforico. Blunt simulava un'aria fiduciosa e spensierata, ma sotto sotto cominciava a sentirsi preoccupato, persino in preda al panico. C'erano così tante cose che non era riuscito a prevedere. Aveva inavvertitamente ispirato un'ondata di nuove iniziative speculative, alcune che implicavano idee legittime e altre

palesemente assurde, come lo sviluppo di una ruota di moto perpetuo. Le persone erano in preda alla febbre e stavano riversando parte del loro denaro in queste nuove società per azioni. Ogni sterlina di denaro che entrava in queste società era una sterlina in meno che la gente doveva spendere nella South Sea Company, e questo era un problema crescente, dato che in Inghilterra circolava solo una certa quantità di denaro, e c'erano dei limiti a quanto Blunt poteva fare offrendo credito. Allo stesso modo, la gente cominciava a investire il proprio denaro in terreni come investimento sicuro per il futuro, spesso incassando, a questo scopo, le proprie azioni della South Sea Company. Lo stava facendo anche Blunt, all'insaputa del pubblico.

Ancora più preoccupante, i francesi avevano perso fiducia nell'impresa del Mississippi e stavano ritirando i loro soldi; il contante era diventato scarso e l'economia francese era caduta in una crisi improvvisa. Questo avrebbe influenzato gli umori a Londra. Prima che la gente tornasse dalle vacanze estive, Blunt doveva agire.

Lavorando con il parlamento, fece approvare il *Bubble Act* del 1720, il quale bandiva tutte le azioni comuni non autorizzate dalla concessione reale. Questo avrebbe messo fine alla speculazione incontrollata. Ma questa soluzione creò conseguenze che non aveva previsto. Migliaia di persone avevano versato i loro risparmi in queste nuove attività e, poiché adesso erano fuori legge, non avevano modo di recuperare il proprio denaro. L'unica risorsa era vendere le azioni della South Sea. Molti di coloro che avevano usato il credito per acquistare azioni della South Sea si trovarono ad affrontare delle rate che non potevano più permettersi. Cercarono anch'essi di incassare. Il prezzo delle azioni della

South Sea iniziò a scendere. Ad agosto si radunarono folle davanti alla sede della compagnia man mano che la gente veniva presa dalla disperazione di vendere.

Verso la fine di agosto, Blunt stesso era disperato. Decise di lanciare la sua quarta sottoscrizione in denaro, ancora una volta a 1000 sterline. Ora le condizioni erano ancora più generose che mai, e in più prometteva un sorprendente dividendo natalizio del 30 percento, seguito da un dividendo annuale del 50 percento. Alcuni si lasciarono convincere da queste condizioni allettanti, tra cui lo stesso Sir Isaac Newton. Ma altri, come se si fossero svegliati da un sogno, cominciarono a chiedersi: come poteva un'azienda che non aveva ancora fatto affari in Sud America, il cui unico bene tangibile era l'interesse che il governo le pagava sul suo debito, permettersi di elargire dividendi così grandi? Ora quella che era sembrata un'alchimia o una magia appariva come una vera e propria truffa ai danni del pubblico. All'inizio di settembre la svendita si era trasformata in panico, poiché quasi tutti si stavano affrettando a convertire le azioni di carta in qualcosa di reale, in monete o in metallo di qualsiasi tipo.

Con l'accelerazione del panico da contanti, la Bank of England fu quasi messa in ginocchio: arrivò quasi a esaurire la valuta. Era ormai chiaro che in Inghilterra la festa era finita. Parecchi avevano perso le loro fortune e i risparmi di una vita nel crollo improvviso. Lo stesso Isaac Newton aveva perduto ventimila sterline, e da quel momento il semplice riferimento alla finanza o alle banche lo faceva star male. La gente cercava di vendere tutto ciò che poteva. Ben presto si verificò un'ondata di suicidi, incluso quello di Charles Blunt, il nipote di Sir John, che si tagliò la gola dopo aver appreso l'esatta natura delle sue perdite.

Lo stesso Blunt veniva inseguito per la strada e fu quasi assassinato. Dovette fuggire in fretta da Londra. Trascorse il resto della sua vita nella città di Bath, tirando avanti con i modesti mezzi che gli erano rimasti dopo che il parlamento gli aveva confiscato tutto il denaro guadagnato con l'idea della South Sea. Forse nel suo isolamento riuscì a riflettere sull'ironia di tutto ciò: aveva veramente cambiato il corso della Storia, assicurandosi una fama imperitura, come l'uomo che aveva ideato uno degli schemi più assurdi mai congegnati nelle cronache affaristiche.

Interpretazione: John Blunt era un uomo d'affari pragmatico, dal carattere duro e con un unico obiettivo: creare una fortuna duratura per sé e per la sua famiglia. Nell'estate del 1719, tuttavia, quest'uomo estremamente realistico si prese una sorta di febbre. Quando iniziò a leggere ciò che stava succedendo a Parigi, fu colpito dalla drammaticità della situazione. Lesse storie vivide di francesi comuni che improvvisamente avevano fatto fortuna. Prima di allora non aveva mai pensato che gli investimenti in società per azioni potessero dare risultati così rapidi, ma le prove provenienti dalla Francia erano inconfutabili. Voleva portare una fortuna simile in Inghilterra e, nell'elaborare il suo piano, imitò naturalmente molte delle caratteristiche del progetto di Law, aumentandone solo la portata.

Ciò che colpisce qui, tuttavia, è che non gli sia mai passata per la mente una domanda piuttosto ovvia: il piano sarebbe dipeso dall'aumento del prezzo delle azioni; se coloro che avevano convertito le loro cambiali governative in azioni avessero dovuto pagare 200 sterline per azione invece di 100, avrebbero ricevuto meno azioni, il che avrebbe lasciato alla South Sea più azioni da vendere al pubblico e realizzare un buon profitto; se le

azioni erano state acquistate a 200 sterline, avrebbero avuto un valore maggiore se il prezzo avesse continuato a salire e se, a un certo punto, fossero state vendute. L'aumento del prezzo avrebbe indotto altri creditori a convertire le loro azioni e altre persone a comprare. Avrebbero vinto tutti, solo se il prezzo avesse continuato a salire. Ma come poteva il prezzo continuare a salire se non si basava su nessun bene reale, come il commercio? Se il prezzo avesse iniziato a scendere, come inevitabilmente sarebbe accaduto, si sarebbe scatenato il panico, perché la gente avrebbe perso fiducia nel sistema, e questo non avrebbe fatto altro che provocare una reazione a catena di vendite. Come fece Blunt a non prevederlo?

La risposta è semplice: la struttura temporale nella mente di Blunt si era ridotta al punto da aver perso la capacità di guardare avanti, a mesi di distanza, e di considerare le conseguenze. Affascinato dagli eventi in Francia e immaginando tutte le ricchezze e il potere che stava per raggiungere, riusciva a concentrarsi solo sul presente, assicurandosi che il piano fosse lanciato con successo. Il successo iniziale gli fece solo immaginare che sarebbe andato avanti così per molto tempo. Man mano che il progetto progrediva, di certo capì di dover far salire il prezzo ancora più rapidamente, e l'unico mezzo per farlo era quello di attirare altri investitori attraverso generose condizioni di credito. Ciò avrebbe reso il piano ancora più precario, una soluzione che comportava diversi nuovi pericoli. Il *Bubble Act* e i generosi dividendi portavano con sé rischi immediati ancora maggiori, ma ormai la struttura temporale della sua mente si era ridotta a una questione di giorni. Se solo fosse riuscito a tenere a galla la nave un'altra settimana, avrebbe trovato un'altra soluzione. Alla fine, il tempo a sua disposizione si esaurì.

Quando le persone perdono la connessione tra le proprie azioni e le loro conseguenze, perdono la presa sulla realtà, e più la cosa va avanti più appare una follia. La follia che s'impossessò di Blunt infettò anche il re, il parlamento e, infine, un'intera nazione di cittadini celebri per il loro buon senso. Non appena gli inglesi videro i loro compatrioti fare un sacco di soldi, non ebbero alcun dubbio: il piano doveva essere un successo. Persero anch'essi la capacità di pensare nel futuro, a qualche mese più avanti. Guardate che cosa accadde a Sir Isaac Newton, un esempio di razionalità: all'inizio anch'egli fu preso dalla brama, ma dopo una settimana la sua mente logica riuscì a vedere i buchi nel piano, e così vendette le sue azioni; poi, osservò gli altri guadagnare somme di denaro molto più ingenti delle sue misere 14.000 sterline e la cosa lo seccò: doveva rientrare in gioco per agosto, anche se era in assoluto il periodo peggiore per reinvestire. Sir Isaac Newton in persona aveva perso la capacità di pensare a più di un giorno di distanza. Come commentò un banchiere olandese sulla scena di Exchange Alley: «Sembrava che tutti i pazzi fossero scappati dal manicomio insieme».

Comprendere: noi esseri umani abbiamo la tendenza a vivere il momento. È la parte animale della nostra natura. Reagiamo prima di tutto a ciò che vediamo e sentiamo, a ciò che è più drammatico in un evento. Ma non siamo semplicemente degli animali legati al presente. La realtà umana comprende il passato: ciascun evento è collegato a qualcosa che è accaduto prima in una catena infinita di causazione storica. Qualsiasi problema presente affonda le sue radici nel passato. E comprende anche il futuro. Ogni cosa che facciamo ha conseguenze che si estendono negli anni a venire.

Quando limitiamo il nostro pensiero a quello che ci forniscono i nostri cinque sensi, a ciò che è immediato,

scendiamo al puro livello animale nel quale i nostri poteri di ragionamento vengono neutralizzati. Non siamo più consapevoli del perché o di come le cose avvengano. Immaginiamo che un qualche piano di successo durato qualche mese possa solo migliorare. Non pensiamo più alle possibili conseguenze di tutto quanto mettiamo in moto. Reagiamo a ciò che accade nell'istante, solo sulla base di una piccola tessera del puzzle. Naturalmente, le nostre azioni conducono poi a conseguenze inaspettate, o persino a disastri come il crollo della South Sea o quello più recente del 2008.

A complicare la faccenda, siamo circondati da altri che continuano a reagire, trascinandoci più in profondità nel presente. Venditori e demagoghi giocano su questa debolezza della natura umana per ingannarci con la prospettiva di guadagni facili e una gratificazione istantanea. Il nostro unico antidoto sta nell'allenarci a staccarci continuamente dal flusso immediato di eventi e alzare la nostra prospettiva. Invece di reagire soltanto, facciamo un passo indietro e guardiamo al contesto più ampio. Consideriamo le diverse possibili ramificazioni di qualsiasi azione intraprendiamo. Teniamo a mente i nostri obiettivi a lungo termine. Spesso, alzando la nostra prospettiva, decideremo che è meglio non fare niente, non reagire, lasciar passare il tempo e stare a vedere che cosa rivela. (Se Blunt avesse solo aspettato qualche mese, avrebbe visto lo schema di Law andare a pezzi, e l'Inghilterra si sarebbe risparmiata la rovina che fece seguito.) Questa saggezza e questo equilibrio non vengono spontaneamente. Sono poteri che acquisiamo attraverso un grande sforzo, e rappresentano il peso della saggezza umana.

> «Posso calcolare il moto dei corpi celesti, ma non la follia della gente.»

(Sir Isaac Newton)

Le chiavi della natura umana

Quasi tutti noi abbiamo vissuto qualcosa di simile ai seguenti scenari: una persona di cui abbiamo bisogno o da cui dipendiamo non ci presta la giusta attenzione, non ci richiama. Sentendoci frustrati, le esprimiamo i nostri sentimenti o raddoppiamo gli sforzi per ottenere una risposta. Oppure ci troviamo di fronte a un problema, a un progetto che non sta andando bene, e allora decidiamo una strategia e intraprendiamo un'azione appropriata. Oppure una nuova persona appare nella nostra vita e, conquistati dalla sua energia fresca e dal suo fascino, diventiamo amici. Poi le settimane passano e siamo costretti a rivalutare quello che è successo e come abbiamo reagito. Vengono alla luce nuove informazioni. La persona che non ci rispondeva era lei stessa oberata di lavoro. Se solo avessimo aspettato e non fossimo stati così impazienti, avremmo potuto evitare di allontanare un alleato prezioso. Il problema che abbiamo cercato di risolvere non era poi così urgente e abbiamo peggiorato la situazione affrettando un risultato. Avremmo dovuto saperne di più prima di agire. E la nuova amica finisce per non essere così affascinante; anzi, il tempo la rivela come una sociopatica distruttiva dalla cui amicizia ci vogliono anni per guarire. Un po' più di distanza ci avrebbe permesso di vedere le bandiere rosse prima che fosse troppo tardi. Guardando indietro alla nostra vita, vediamo che abbiamo la tendenza a essere impazienti e a reagire in modo eccessivo; notiamo modelli di comportamento per lunghi periodi di tempo che ci sfuggono sul momento, ma che ci diventano più chiari in seguito.

Ciò significa che nel momento presente ci manca la prospettiva. Con il passare del tempo, acquisiamo più informazioni e vediamo di più la verità; ciò che era invisibile per noi nel presente, diventa ora visibile a posteriori. Il tempo è il più grande insegnante di tutti, il rivelatore della realtà.

Possiamo paragonarlo al seguente fenomeno visivo: alla base di una montagna, in una fitta foresta, non siamo in grado di orientarci o di tracciare una mappa dell'ambiente che ci circonda. Vediamo solo ciò che è davanti ai nostri occhi. Se iniziamo a salire su per la montagna, possiamo vedere meglio l'area intorno a noi e come si relaziona con le altre parti del paesaggio. Più saliamo, più ci rendiamo conto che quello che pensavamo più in basso non era del tutto accurato, era basato su una prospettiva leggermente distorta. In cima alla montagna abbiamo una chiara visione panoramica della scena e vediamo limpidamente la disposizione del territorio.

Noi umani, rinchiusi nel momento presente, è come se vivessimo ai piedi della montagna. Ciò che è più evidente ai nostri occhi – le altre persone intorno a noi, la foresta circostante – ci offre una visione limitata, distorta della realtà. Il passare del tempo è come una lenta ascesa della montagna. Le emozioni che proviamo nel presente non sono più così forti; riusciamo a distaccarci e a vedere le cose con maggior chiarezza. Più saliamo con il passare del tempo, più informazioni aggiungiamo al quadro. Ciò che abbiamo visto tre mesi dopo il fatto non è così accurato come quello che giungiamo a conoscere un anno dopo.

Sembrerebbe quindi che la saggezza tenda ad arrivarci quando è troppo tardi, perlopiù con il senno di poi. Ma in realtà c'è un modo per noi umani di fabbricare l'effetto del tempo, per darci una visione ampliata nel momento presente. Possiamo

chiamare questa modalità *prospettiva lungimirante* e richiede il seguente processo.

Per prima cosa, di fronte a un problema, a un conflitto o a un'opportunità emozionante, ci alleniamo a distaccarci dalla frenesia del momento. Lavoriamo per calmare la nostra eccitazione o la paura. Prendiamo le distanze.

Poi, iniziamo ad approfondire e ad ampliare la nostra prospettiva. Nel considerare la natura del problema che stiamo affrontando, non ci limitiamo a cogliere una spiegazione immediata, ma scaviamo più a fondo e prendiamo in considerazione altre possibilità, altre motivazioni possibili per le persone coinvolte. Ci costringiamo a guardare il contesto generale dell'evento, non solo a ciò che cattura immediatamente la nostra attenzione. Immaginiamo al meglio le conseguenze negative delle varie strategie che stiamo contemplando. Consideriamo come il problema o l'apparente opportunità potrebbe svilupparsi nel tempo, come altri problemi o questioni non evidenti in questo momento potrebbero improvvisamente profilarsi con più intensità rispetto a quelli con cui ci stiamo misurando adesso. Ci concentriamo sui nostri obiettivi a lungo termine e riallineiamo le nostre priorità nel presente in base ad essi.

In altre parole, questo processo implica una presa di *distanza* dal presente, uno sguardo *più approfondito* alla fonte dei problemi, una prospettiva *più ampia* sul contesto generale della situazione e uno sguardo *più lontano* nel futuro, comprese le conseguenze delle nostre azioni e le nostre priorità a lungo termine.

Mentre affrontiamo questo processo, alcune opzioni e spiegazioni cominceranno a sembrare più logiche e realistiche di altre che ci hanno colpito sul momento. A questo

aggiungiamo le lezioni che abbiamo imparato nel corso degli anni sui nostri modelli di comportamento. In questo modo, anche se non possiamo ricreare l'effetto completo del tempo sul nostro pensiero, possiamo approssimarlo. Il più delle volte i mesi che passano ci danno ancora più informazioni e ci rivelano opzioni migliori da prendere. Produciamo questo effetto nel presente, ampliando le nostre considerazioni e aprendo la nostra mente. Stiamo salendo su per la montagna. Una prospettiva così elevata può tranquillizzarci e renderci più facile mantenere la nostra prontezza di spirito durante lo svolgersi degli eventi.

Sebbene questo sia un ideale, dobbiamo ammettere che una tale prospettiva è rara tra noi umani. Sembra richiedere uno sforzo quasi al di sopra delle nostre possibilità. Il motivo è semplice: il pensiero a breve termine è congenito nel nostro sistema; siamo costruiti per rispondere a ciò che è immediato e per cercare una gratificazione istantanea. Per i nostri antenati umani, era fondamentale notare tutto ciò che poteva costituire un pericolo o offrire un'opportunità di cibo. Il cervello umano, così come si è evoluto, non è stato progettato per esaminare il quadro completo e il contesto di un evento, ma per concentrarsi sugli aspetti più drammatici. Questo ha funzionato in un ambiente relativamente semplice e nell'ambito della semplice organizzazione sociale della tribù. Ma non è adatto al mondo complesso in cui viviamo oggi. Ci fa notare soprattutto ciò che stimola i nostri sensi e le nostre emozioni, e ci fa perdere molto del quadro d'insieme.

Questo ha un impatto deciso sul modo in cui consideriamo il potenziale piacere o il dolore legato a una situazione. Il nostro cervello è stato progettato per farci notare ciò che potrebbe immediatamente danneggiarci nell'ambiente che ci circonda,

ma non per prestare grande attenzione ad altri pericoli che incombono nel futuro e che sono più astratti. Ecco perché tendiamo a prestare molta più attenzione a qualcosa come il terrorismo (dolore immediato), che certamente merita la nostra attenzione, piuttosto che al riscaldamento globale (dolore lontano), che in realtà rappresenta il pericolo maggiore, poiché mette a rischio la sopravvivenza stessa del pianeta. Ma questo pericolo sembra astratto nel presente. Quando non lo sarà più, potrebbe essere troppo tardi. Tendiamo anche a cogliere le cose che offrono un piacere immediato, anche se conosciamo le conseguenze negative a lungo termine. Ecco perché si continua a fumare, a bere, a drogarsi o a mettere in atto qualsiasi comportamento autodistruttivo in cui la distruzione non sia immediata e drammatica.

In un mondo complesso, con una miriade di pericoli che incombono sul futuro, le nostre tendenze a breve termine pongono una continua minaccia per il nostro benessere. E poiché i nostri tempi di attenzione si riducono a causa della tecnologia, la minaccia è ancora più grande. Per molti aspetti, siamo definiti dal nostro rapporto con il tempo. Quando reagiamo semplicemente a ciò che vediamo e ascoltiamo, quando passiamo dall'eccitazione e dall'esuberanza alla paura e al panico a ogni nuova notizia drammatica, quando orientiamo le nostre azioni per ottenere il massimo piacere possibile sul momento senza pensare alle conseguenze future, possiamo dire che stiamo cedendo alla nostra natura animale, a ciò che è più primitivo e potenzialmente distruttivo nel nostro assetto neurologico.

Quando ci sforziamo di andare controcorrente, di considerare più profondamente le conseguenze di ciò che facciamo e la natura delle nostre priorità a lungo termine, ci sforziamo di

realizzare il nostro vero potenziale umano di animale pensante. E proprio come il pensiero a breve termine può essere contagioso, un individuo che incarna la saggezza della prospettiva lungimirante può avere un effetto immensamente positivo sulle persone che lo circondano. Queste persone ci rendono consapevoli del quadro generale e rivelano una mentalità che riconosciamo come superiore. Vogliamo imitarli.

Nel corso della Storia ci sono state varie icone di questa saggezza per ispirarci e guidarci: Giuseppe nell'Antico Testamento, che riusciva a vedere nei cuori degli uomini e a prevedere il futuro; Socrate nell'antica Grecia, che ci ha insegnato come essere meno sciocchi e più coerenti nel nostro modo di pensare; il brillante stratega Zhuge Liang dell'antica Cina, che riusciva a presagire ogni movimento del nemico; leader come la regina Elisabetta I e Abraham Lincoln, famosi per il successo delle loro strategie a lungo termine; lo scienziato Charles Darwin, molto paziente e preveggente, che ha finalmente rivelato gli effetti del tempo profondo sull'evoluzione di tutti gli esseri viventi; e Warren Buffett, l'investitore di maggior successo della Storia, il cui potere si basa sulla sua prospettiva lungimirante.

Se possibile, evitate il contatto ravvicinato con coloro che hanno un orizzonte temporale ristretto, che si trovano in una continua modalità di reazione, e cercate di frequentare invece coloro che hanno un'estesa consapevolezza del tempo.

Quattro segni di miopia e le strategie per superarli

La maggior parte di noi immagina di essere impegnata in qualche forma di pensiero a lungo termine; dopotutto, abbiamo piani e obiettivi. Ma in realtà ci stiamo prendendo in giro da soli.

Lo vediamo più chiaramente quando parliamo con altre persone dei loro piani e delle loro strategie per il futuro prossimo e quello più lontano: spesso siamo colpiti dalla loro vaghezza e dalla mancanza di riflessione profonda che le persone in genere dedicano a questi piani. Sono più simili a speranze e desideri, e nella fretta degli eventi immediati, sentendo la pressione e la necessità di rispondere, questi piani e obiettivi deboli vengono facilmente travolti. Il più delle volte improvvisiamo e reagiamo agli eventi con informazioni insufficienti. Fondamentalmente lo neghiamo, perché è difficile avere una prospettiva del proprio processo decisionale.

Il modo migliore per superare questa situazione è riconoscere i chiari segnali di un pensiero miope nella nostra vita. Come per la maggior parte degli elementi della natura umana, la consapevolezza è la chiave. Solo vedendo questi segnali possiamo combatterli. Di seguito sono riportate le quattro manifestazioni più comuni del pensiero a breve termine:

Conseguenze indesiderate. La Storia è costellata di infiniti esempi di questo fenomeno. Nell'antica Roma, un gruppo di uomini fedeli alla Repubblica temeva che Giulio Cesare avrebbe reso permanente la sua dittatura e istituito una monarchia. Nel 44 a.C. decisero di assassinarlo, restaurando così la Repubblica. Nel caos e nel vuoto di potere che seguirono, il pronipote di Cesare, Ottaviano, salì rapidamente al vertice, assunse il potere e pose definitivamente fine alla Repubblica instaurando una monarchia di fatto. Dopo la morte di Cesare si scoprì che egli non aveva mai avuto intenzione di creare un sistema monarchico. I cospiratori realizzarono proprio ciò che avevano cercato di impedire.

Nell'India del XIX secolo, sotto il dominio coloniale britannico, le autorità decisero che nelle strade di Delhi c'erano

troppi cobra velenosi, che rendevano la vita difficile ai residenti britannici e alle loro famiglie. Per risolvere il problema offrirono una ricompensa per ogni cobra morto che i residenti avrebbero portato. Ben presto gli intraprendenti abitanti del luogo cominciarono ad allevare cobra per guadagnarsi da vivere con la ricompensa. Il governo lo scoprì e cancellò il programma. Gli allevatori, risentiti con i governanti e irritati dalle loro azioni, decisero di rilasciare i loro cobra di nuovo nelle strade, triplicandone così la popolazione rispetto a prima dell'avvento del programma governativo.

Altri esempi noti includerebbero il Diciottesimo Emendamento, che istituì il proibizionismo negli Stati Uniti nel 1920, concepito per fermare la diffusione dell'alcolismo, ma che finì per aumentare il consumo di alcolici di una quantità considerevole; e l'attacco a sorpresa a Pearl Harbor da parte dei giapponesi nel 1941, progettato per decimare in un colpo solo le forze navali statunitensi e mettere l'America in ginocchio e che invece scosse l'opinione pubblica americana dal suo profondo isolazionismo, assicurando la mobilitazione totale della forza lavoro e delle risorse superiori del Paese non solo per sconfiggere i giapponesi, ma anche per annientare definitivamente le loro forze armate. Il successo stesso dell'attacco garantì il risultato opposto a quello pianificato.

Possiamo trovare esempi meno drammatici nella nostra vita quotidiana: cerchiamo di controllare un adolescente ribelle ponendo delle limitazioni al suo comportamento, solo per renderlo ancora più ribelle e incontrollabile; cerchiamo di tirare su di morale una persona depressa facendole capire che la sua vita non è poi così male e che il sole splende, solo per poi scoprire che l'abbiamo resa ancora più depressa: adesso si sente in colpa per i suoi sentimenti, inutile e più sola nella sua

infelicità. Una moglie cerca di convincere il partner ad aprirsi di più con lei, con la speranza di stabilire una maggiore intimità gli chiede a cosa sta pensando, cosa è successo durante la giornata e così via. Lui lo interpreta come un'invadenza e si chiude ulteriormente, il che rende la moglie più sospettosa e più indiscreta, cosa che lo induce a chiudersi ancora di più.

L'origine di questa antichissima sindrome è relativamente semplice: allarmati da qualcosa nel presente, cerchiamo una soluzione senza riflettere a fondo sul contesto, sulle radici del problema, sulle possibili conseguenze indesiderate che potrebbero risultarne. Poiché perlopiù reagiamo invece di pensare, le nostre azioni si basano su informazioni insufficienti – Cesare non aveva intenzione di fondare una monarchia; i poveri di Delhi disprezzavano i loro governanti coloniali e non avrebbero accettato di buon grado di perdere improvvisamente del denaro; gli americani sarebbero disposti a entrare in guerra in caso di attacco. Quando agiamo sulla base di una prospettiva così distorta, ne deriva ogni genere di effetto perverso. In tutti questi casi, incontrarsi a metà strada con la controparte avrebbe chiarito le possibili conseguenze negative, così ovvie per noi a posteriori: per esempio, offrire una ricompensa per i cobra morti avrebbe naturalmente indotto i residenti indigenti ad allevarli.

Invariabilmente in questi casi il pensiero delle persone è straordinariamente semplice e pigro: se uccidi Cesare, la Repubblica ritorna; se fai l'azione A allora avrai il risultato B. Una variazione sul tema, piuttosto comune nel mondo moderno, è quella di credere che, se le persone sono ben disposte, dovrebbero nascerne cose positive. Se un politico è onesto e ha buone intenzioni, otterrà i risultati desiderati. In realtà, i buoni propositi spesso portano ai cosiddetti *effetti*

cobra, perché le persone con le più nobili intenzioni sono spesso accecate da sentimenti di presunzione e non considerano le motivazioni complesse e spesso malevole degli altri.

Il pensiero non consequenziale è una vera e propria piaga nel mondo di oggi, che non fa che peggiorare con la velocità e la facilità di accesso alle informazioni, che dà alle persone l'illusione di essere informate e di aver riflettuto a fondo sulle cose. Si pensi alle guerre autodistruttive come l'invasione dell'Iraq nel 2003, ai tentativi di *shut down* del governo americano per ottenere vantaggi politici a breve termine, al numero crescente di bolle finanziarie, dai titoli tecnologici a quelli immobiliari. A ciò si collega una graduale disconnessione dalla storia stessa, in quanto le persone tendono a vedere gli eventi attuali come se fossero isolati nel tempo.

Comprendere: qualsiasi fenomeno del mondo è per sua natura complesso. Le persone con cui avete a che fare sono altrettanto complesse. Ogni azione scatena una catena infinita di reazioni. Non è mai così semplice: A porta a B, B porterà a C, a D e oltre. Altri attori saranno coinvolti nel dramma ed è difficile prevedere le loro motivazioni e risposte. Non è possibile tracciare una mappa di queste catene o avere una gestione completa delle conseguenze. Ma rendendo il vostro pensiero più consequenziale, potete almeno diventare consapevoli delle conseguenze negative più ovvie che potrebbero derivarne, e questo spesso fa la differenza tra il successo e il disastro. Desiderate una profondità di pensiero tale da riuscire a immaginare le conseguenze fin dove la vostra mente può spingersi.

Spesso questo processo vi convincerà della saggezza del non fare nulla, dell'aspettare. Chissà che cosa sarebbe successo nella Storia se i cospiratori avessero riflettuto e avessero scelto di

aspettare che Cesare morisse naturalmente o in battaglia? Se questo modo di pensare è importante per i singoli, può essere ancora più cruciale per le grandi organizzazioni, dove la posta in gioco è alta per molte persone. In qualsiasi gruppo o team, almeno una persona deve essere incaricata di analizzare tutte le possibili conseguenze di una strategia o di una linea d'azione, preferibilmente una persona con uno spirito scettico e prudente. Non si va mai troppo lontano in questo processo, e il tempo e il denaro spesi saranno ben ricompensati mentre eviterete potenziali catastrofi e svilupperete piani più solidi.

Inferno tattico. Vi trovate invischiati in diverse lotte o battaglie. Sembra che non arriviate mai da nessuna parte, ma avete la sensazione di aver già investito così tanto tempo ed energia che rinunciare sarebbe uno spreco enorme. In realtà avete perso di vista i vostri obiettivi a lungo termine, ciò per cui state veramente combattendo. Invece è diventata una questione di affermazione del proprio ego e di dimostrare di avere ragione. Spesso assistiamo a questa dinamica nei litigi coniugali: non si tratta più di riparare la relazione, ma di imporre il proprio punto di vista. A volte, presi in queste battaglie, ci si sente meschini e sulla difensiva, lo stato d'animo che precipita. Questo è un segno quasi sicuro che siete sprofondati nell'inferno tattico. La nostra mente è progettata per il pensiero strategico, per calcolare in anticipo le mosse da fare per raggiungere i nostri obiettivi. Nell'inferno tattico non si riesce mai ad alzare la propria prospettiva per pensare in questo modo. Si reagisce costantemente alle mosse di questa o quella persona, si è invischiati nei suoi drammi e nelle sue emozioni, si gira in tondo.

L'unica soluzione è ritirarsi temporaneamente o definitivamente da queste battaglie, soprattutto se si svolgono

su più fronti. Avete bisogno di un po' di distacco e di prospettiva. Fate in modo che il vostro ego si calmi. Rammentate a voi stessi che vincere una discussione o dimostrare il proprio punto di vista non porta a nulla nel lungo periodo. Vincete con le azioni, non con le parole. Ricominciate a pensare ai vostri obiettivi di lungo termine. Create una scala di valori e priorità nella vostra vita, ricordandovi cosa conta davvero per voi. Se decidete che una particolare battaglia è effettivamente importante, con un maggiore senso di distacco potete pianificare una risposta più strategica.

Il più delle volte vi renderete conto che certe battaglie alla fine non ne valgono la pena. Sono uno spreco di energia e tempo preziosi, che dovrebbero essere in cima alla vostra scala di valori. È sempre meglio abbandonare una battaglia circolare, a prescindere da quanto vi sentiate coinvolti in prima persona. La vostra energia e il vostro spirito sono considerazioni importanti. Sentirsi meschini e frustrati può avere ripercussioni sulla capacità di pensare in modo strategico e di raggiungere i propri obiettivi. Seguire il processo delineato sopra nelle *Chiavi* eleverà naturalmente la vostra prospettiva portando la vostra mente su un piano strategico. E nella vita, come in guerra, gli strateghi prevarranno sempre sui tattici.

Febbre da nastro. Durante il periodo precedente al crollo di Wall Street del 1929, molti erano diventati dipendenti dal mercato azionario e questa dipendenza aveva una componente fisica: il suono del nastro delle telescriventi che registrava elettronicamente ogni variazione del prezzo di un'azione. Sentire quel ticchettio indicava che stava accadendo qualcosa, che qualcuno stava operando sul mercato e stava guadagnando una fortuna. Molti si sentivano attratti da quel suono, che sembrava il battito del cuore di Wall Street. Non abbiamo più il

nastro delle telescriventi. Al contrario, molti di noi sono diventati dipendenti dal ciclo di notizie minuto per minuto, da «ciò che fa tendenza», dal feed di Twitter, che spesso è accompagnato da un *ping* che produce i suoi effetti narcotici. Ci sembra di essere connessi al flusso stesso della vita, agli eventi che cambiano in tempo reale e ad altre persone che stanno seguendo le stesse notizie istantanee.

Questo bisogno di sapere immediatamente ha un impulso incorporato. Una volta che ci aspettiamo di ricevere notizie in tempi brevi, non riusciamo più tornare al ritmo più lento di solo un anno prima. Anzi, sentiamo il bisogno di avere più informazioni più rapidamente. Questa impazienza tende a riversarsi su altri aspetti della vita: guidare, leggere un libro, seguire un film. La nostra curva dell'attenzione diminuisce, così come la nostra tolleranza verso gli ostacoli sul nostro cammino.

Tutti possiamo riconoscere i segni di questa nervosa impazienza nella nostra vita, ma ciò che non riconosciamo è l'effetto distorsivo che ha sul nostro pensiero. Le tendenze del momento – nel mondo degli affari o della politica – sono inserite in trend più ampi che si sviluppano nell'arco di settimane e mesi. Questi ampi intervalli di tempo tendono a rivelare le debolezze e i punti di forza relativi di un investimento, di un'idea strategica, di una squadra sportiva o di un candidato politico, che spesso sono l'opposto di ciò che vediamo nelle micro-tendenze del momento. Da soli, un sondaggio o il prezzo di un'azione non ci dicono molto su questi punti di forza e di debolezza. Ci danno l'impressione ingannevole che ciò che viene rivelato nel presente si accentuerà con il passare del tempo. È normale volersi tenere aggiornati con le ultime notizie, ma basare qualsiasi tipo di decisione su queste istantanee del

momento significa correre il rischio di sbagliare la lettura del quadro generale.

Inoltre, le persone tendono a reagire in modo eccessivo a qualsiasi cambiamento negativo o positivo nel presente, e diventa doppiamente difficile resistere al farsi prendere dal panico o dall'esuberanza.

Guardate cosa dovette affrontare Abraham Lincoln in un'epoca molto meno tecnologica. Allo scoppio della Guerra Civile, egli esaminò il quadro generale: secondo le sue stime, il Nord avrebbe dovuto prevalere perché aveva più uomini e più risorse a cui attingere. L'unico pericolo era il tempo: Lincoln avrebbe avuto bisogno di tempo affinché l'esercito dell'Unione si sviluppasse come forza combattente; aveva anche bisogno di tempo per trovare i generali giusti che avrebbero portato avanti la guerra come desiderava. Ma se fosse passato troppo tempo e non ci fossero state grandi vittorie, l'opinione pubblica si sarebbe potuta rivoltare contro lo sforzo bellico e, una volta che il Nord si fosse diviso al suo interno, il lavoro di Lincoln sarebbe diventato impossibile. Aveva bisogno di pazienza, ma anche di vittorie sul campo di battaglia.

Nel primo anno di guerra, il Nord subì una grande sconfitta a Bull Run, e improvvisamente quasi tutti misero in dubbio la competenza del presidente. Ora anche i nordisti più accorti, come il famoso editore Horace Greeley, esortavano il presidente a negoziare la pace. Altri lo sollecitavano a profondere tutto ciò che il Nord possedeva in un'azione immediata per schiacciare il Sud, anche se l'esercito non era pronto per questo.

La pressione continuava a crescere, mentre il Nord non riusciva a ottenere una vittoria solida, finché il generale Ulysses S. Grant non pose fine all'assedio di Vicksburg nel 1863, seguito subito dopo dalla vittoria di Gettysburg sotto la guida del

generale George Meade. Ora all'improvviso Lincoln veniva considerato un genio. Ma circa sei mesi dopo, mentre Grant s'impantanava nell'inseguimento dell'esercito confederato guidato dal generale Robert E. Lee e le perdite aumentavano, il senso di panico tornò. Ancora una volta Greeley esortò a negoziare con il Sud. La rielezione di Lincoln quell'anno sembrava impossibile: era diventato immensamente impopolare; la guerra stava andando troppo per le lunghe. Sentendo il peso di tutto questo, alla fine dell'agosto del 1864, Lincoln redasse finalmente una lettera in cui esponeva in dettaglio i termini di pace che avrebbe offerto al Sud, ma la sera stessa si vergognò di aver perso la sua determinazione e nascose la lettera in un cassetto. Sentiva che la marea doveva invertirsi e che il Sud sarebbe stato schiacciato. Solo una settimana dopo, il generale William Tecumseh Sherman entrava ad Atlanta e tutti i dubbi su Lincoln svanirono improvvisamente per sempre.

Grazie a una riflessione a lungo termine, Lincoln aveva valutato correttamente i relativi punti di forza e le debolezze dei due schieramenti e quale sarebbe stato l'andamento della guerra. Tutti gli altri si lasciarono prendere dai resoconti giornalieri dei progressi della guerra. Alcuni volevano negoziare, altri accelerare improvvisamente lo sforzo, ma tutto questo si basava su momentanee oscillazioni della fortuna. Un uomo più debole avrebbe ceduto a queste pressioni e la guerra sarebbe finita in modo molto diverso. La scrittrice Harriet Beecher Stowe, che fece visita a Lincoln nel 1864, scrisse in seguito di lui: «Circondato da ogni sorta di rivendicazioni contrastanti, da traditori, da uomini timidi e poco entusiasti, da uomini degli Stati di frontiera e da uomini degli Stati liberi, da abolizionisti radicali e da conservatori, ha ascoltato tutti, ha soppesato le parole di tutti, ha aspettato, ha osservato, ha

ceduto ora qui ora là, ma in generale ha mantenuto un unico inflessibile e onesto proposito, e ha trainato la nave nazionale».

Lincoln fornisce il modello per tutti noi e l'antidoto alla febbre. Innanzitutto dobbiamo sviluppare la pazienza, che è come un muscolo che richiede allenamento ed esercizio per diventare forte. Lincoln era un uomo estremamente paziente. Quando ci troviamo di fronte a qualsiasi tipo di problema o ostacolo, dobbiamo seguire il suo esempio e sforzarci di rallentare le cose e fare un passo indietro, aspettando un giorno o due prima di agire. In secondo luogo, quando abbiamo a che fare con questioni importanti, dobbiamo avere una chiara percezione dei nostri obiettivi a lungo termine e di come raggiungerli. Parte di questo comporta valutare i punti di forza e di debolezza delle parti coinvolte. Questa chiarezza ci permetterà di resistere alle continue ed esagerate reazioni emotive di chi ci circonda. Da ultimo, è importante avere fiducia nel fatto che il tempo alla fine ci darà ragione e mantenere la nostra determinazione.

Perdersi nelle banalità. Vi sentite sopraffatti dalla complessità del vostro lavoro. Avvertite il bisogno di essere al corrente di tutti i dettagli e delle tendenze globali per poter controllare meglio le cose, ma state annegando nelle informazioni. È difficile vedere il proverbiale bosco al posto degli alberi. Questo è un segno sicuro che avete perso il senso delle vostre priorità: quali fatti sono più importanti, quali problemi o dettagli richiedono maggiore attenzione?

L'icona di questa sindrome dovrebbe essere il re Filippo II di Spagna (1527-1598). Questi aveva un prodigioso appetito per le scartoffie e per stare al passo con tutti gli aspetti del governo spagnolo. Ciò gli dava la sensazione di avere il controllo, ma in realtà alla fine glielo fece perdere. Si preoccupava inutilmente

della collocazione dei servizi igienici nel suo nuovo palazzo all'Escorial e della loro esatta distanza dalla cucina; passava giornate intere a deliberare su come ci si dovesse rivolgere ai membri del clero e quanto dovessero essere pagati. Ma a volte non riusciva a prestare la giusta attenzione a importanti rapporti su spie e a questioni di sicurezza nazionale. Leggendo con attenzione infiniti rapporti sullo stato dell'esercito turco, ritenne che mostrasse segni di grande debolezza e decise di scatenare una guerra contro i turchi. In qualche modo aveva sbagliato le sue previsioni. La guerra sarebbe durata diciotto anni, non avrebbe avuto una risoluzione definitiva e avrebbe dissanguato la Spagna.

Un processo simile si verificò in relazione all'Inghilterra. Il re doveva leggere ogni singolo rapporto sullo stato della marina inglese, sull'appoggio del popolo alla regina Elisabetta, ogni minimo dettaglio sulle finanze e sulle difese costiere del Paese. Sulla base di anni di studi, nel 1588 decise di lanciare la sua flotta contro l'Inghilterra, convinto che, grazie a un'armata sufficientemente grande, la Spagna avrebbe prevalso. Ma non prestò sufficiente attenzione alle previsioni del tempo, perché le tempeste marine sarebbero state la causa della distruzione della flotta. Inoltre, non si rese conto che, quando finalmente aveva raccolto e assimilato sufficienti informazioni sui turchi o sull'Inghilterra, la situazione era in realtà cambiata. Quindi, sebbene sembrasse estremamente attento ai dettagli, non era mai davvero al corrente di nulla. Nel corso degli anni Filippo affaticò la mente con così tante letture da avere frequenti mal di testa e vertigini. Il suo giudizio era decisamente compromesso e prese decisioni che finirono per portare direttamente al declino irreversibile dell'impero spagnolo.

Per certi versi, probabilmente, siete più simili a re Filippo II di quanto non vi piaccia immaginare. Nella vostra vita è più che probabile che stiate prestando attenzione ad alcuni dettagli che vi sembrano immediatamente importanti, mentre ignorate le previsioni del tempo che potrebbero compromettere il vostro progetto. Come Filippo, tendete a recepire le informazioni senza considerare le vostre priorità, ovvero ciò che conta davvero. Ma il cervello ha i suoi limiti. Assimilare troppe informazioni porta a stanchezza mentale, confusione e senso di impotenza. Tutto comincia a sembrare ugualmente importante: il posizionamento dei gabinetti e la possibile guerra con i turchi. Quello che vi serve è un sistema di filtro mentale basato su una scala di priorità e sui vostri obiettivi a lungo termine. Sapere che cosa volete ottenere alla fine vi aiuterà a distinguere l'essenziale dal non essenziale. Non è necessario conoscere tutti i dettagli. A volte è necessario delegare: lasciate che siano i vostri subordinati a occuparsi della raccolta di informazioni. Ricordate che un maggiore controllo sugli eventi deriverà dalla valutazione realistica della situazione, proprio ciò che è reso più difficile da un cervello sommerso dalle banalità.

L'umano lungimirante

La maggior parte di noi vive all'interno di un arco di tempo relativamente ristretto. Generalmente associamo il passare del tempo a qualcosa di negativo: l'invecchiamento e l'avvicinamento alla morte. D'istinto ci allontaniamo dal pensare troppo profondamente al futuro e al passato, perché questo ci ricorda il passaggio del tempo. In relazione al futuro possiamo provare a pensare ai nostri progetti da qui a un anno o due, ma il nostro pensiero è più simile a un sogno a occhi aperti,

a un desiderio, che a un'analisi profonda. In relazione al passato possiamo avere qualche ricordo affettuoso o doloroso dell'infanzia e degli anni successivi, ma in generale il passato ci confonde. Cambiamo così tanto a ogni anno che passa che l'individuo che eravamo cinque, dieci, venti anni fa può sembrarci oggi un estraneo. Non abbiamo davvero un senso logico di chi siamo, un senso di connessione tra la versione cinquenne e la versione trentacinquenne di noi stessi.

Non volendo andare troppo lontano in nessuna delle due direzioni, viviamo perlopiù nel presente. Reagiamo a ciò che vediamo e sentiamo e a come reagiscono gli altri. Viviamo alla ricerca di piaceri immediati che ci distraggano dallo scorrere del tempo e ci facciano sentire più vivi. Ma paghiamo un prezzo per tutto questo: reprimere il pensiero della morte e dell'invecchiamento crea una continua ansia di fondo; non veniamo a patti con la realtà; reagire continuamente agli eventi del presente ci colloca sulle montagne russe, che salgono e scendono a ogni cambiamento di fortuna. Questo può solo accrescere la nostra ansia, poiché la vita sembra passare così velocemente nell'immediata frenesia degli eventi.

Il vostro compito, in qualità di studenti della natura umana e di persone che aspirano a raggiungere il maggior potenziale possibile, è quello di ampliare al massimo il vostro rapporto con il tempo, e rallentarlo. Ciò significa non vedere il passaggio del tempo come un nemico, ma piuttosto come un grande alleato. Ogni fase della vita ha i suoi vantaggi: quelli della giovinezza sono i più evidenti, ma con l'età arriva anche una prospettiva più ampia. Invecchiare non vi deve spaventare. Anche la morte è vostra amica (vedi capitolo 18). Vi spinge a sfruttare al meglio ogni momento; vi dà un senso di urgenza. Il tempo è il vostro grande insegnante e maestro. Questo vi influenza

profondamente nel presente. La consapevolezza che tra un anno il problema che state vivendo non vi sembrerà più così importante vi aiuterà a diminuire l'ansia e a modificare le vostre priorità. Sapendo che il tempo rivelerà i punti deboli dei vostri piani, diventate verso di essi più attenti e risoluti.

In relazione al futuro, pensate profondamente ai vostri obiettivi a lungo termine. Non si tratta di sogni vaghi ma di obiettivi concreti e tracciate un percorso per raggiungerli. Per quanto riguarda il passato, provate un profondo senso di connessione alla vostra infanzia. Sì, siete in continuo cambiamento, ma questi cambiamenti sono in superficie e creano l'illusione di un cambiamento reale. In realtà, il vostro carattere è stato impostato nei vostri primi anni di vita (vedi capitolo 4), insieme alle vostre inclinazioni verso certe attività e alle vostre preferenze. Con l'avanzare dell'età, questo carattere diventa semplicemente più evidente. Sentirsi organicamente legati a chi si è stati in passato vi darà un forte senso di identità. Sapete cosa vi piace e cosa non vi piace, sapete chi siete. Questo vi aiuterà a mantenere l'amore per voi stessi, che è così fondamentale per resistere alla discesa nel narcisismo profondo e per aiutarvi a sviluppare l'empatia (vedi capitolo 2). Inoltre, presterete maggiore attenzione agli errori e alle lezioni del passato, che chi è chiuso nel presente tende a reprimere.

Come tutti, vi godete il presente e i suoi piaceri passeggeri. Non siete dei monaci. Siete legati alle tendenze del momento e al flusso attuale della vita. Ma traete un piacere ancora più grande dal raggiungimento dei vostri obiettivi a lungo termine e dal superamento delle avversità. Questo rapporto ampliato con il tempo avrà un preciso effetto su di voi: vi renderà più tranquilli, più realistici, più in sintonia con le cose che contano. Vi renderà anche un migliore stratega nella vostra vita,

facendovi capaci di resistere alla reazione emotiva irrazionale degli altri dinanzi agli avvenimenti presenti e di vedere più lontano nel futuro, un potere potenziale che noi esseri umani abbiamo solo iniziato a sfruttare.

> «Gli anni insegnano cose che i giorni non conoscono.»
> (Ralph Waldo Emerson)

7
MITIGARE LA RESISTENZA DELLE PERSONE AVALLANDO LA LORO ALTA OPINIONE DI SÉ

La legge della difensiva

La vita è dura e le persone sono competitive. È naturale che dobbiamo curare i nostri interessi. Vogliamo anche sentirci indipendenti e fare quello che ci pare. Per questo motivo, quando gli altri cercano di persuaderci o di cambiarci, ci mettiamo sulla difensiva e facciamo resistenza. Cedere mette alla prova il nostro bisogno di sentirci autonomi. Allora, per far sì che le persone si spostino dalla loro posizione difensiva, bisogna sempre far credere che quello che stanno facendo sia frutto della loro libera volontà. Creare una sensazione di calore reciproco aiuta ad ammorbidire la resistenza delle persone e a far sì che vogliano aiutare. Non attaccate mai le persone per le loro convinzioni né fatele sentire insicure della loro intelligenza o bontà: questo rafforzerà solo il loro atteggiamento difensivo e renderà il vostro compito impossibile. Fate in modo che sentano che facendo ciò che volete si comportano in modo nobile e altruistico: l'esca definitiva. Imparate a domare la vostra natura ostinata e a liberare la vostra mente dalle sue posizioni chiuse e difensive, liberando i vostri poteri creativi.

Il gioco dell'influenza

Nel dicembre 1948, il senatore Tom Connally del Texas ricevette la visita di Lyndon Baines Johnson (1908-1973), appena eletto secondo senatore. Johnson era stato in precedenza deputato democratico alla Camera dei Rappresentanti per dodici anni, e si era guadagnato la reputazione di politico con grandi ambizioni e una certa impazienza di realizzarle. Poteva essere sfacciato, supponente e persino un po' invadente.

Connally sapeva tutto questo, ma era disposto a giudicare Johnson da sé. Studiò attentamente il giovane (Connally aveva trentun anni in più). L'aveva già incontrato in precedenza e lo riteneva piuttosto astuto. Ma dopo aver scambiato alcuni convenevoli, Johnson rivelò le sue vere motivazioni: sperava di ottenere un posto in una delle tre commissioni più prestigiose del Senato: Stanziamenti, Finanze o Relazioni con l'estero. Connally faceva parte di due di esse come membro anziano. Johnson sembrava suggerire che Connally, in quanto collega texano, avrebbe potuto aiutarlo a ottenere ciò che voleva. Connally ritenne che Johnson non capisse chiaramente come funzionava il sistema senatoriale e decise di rimetterlo al suo posto seduta stante.

Come se gli stesse facendo un grande favore, si offrì di aiutare Johnson a ottenere un posto nella Commissione Agricoltura, ben sapendo che Johnson l'avrebbe considerato un insulto: era una delle meno ambite di tutte. Infilando il coltello più a fondo, Connally disse di aver seguito la campagna senatoriale di Johnson e di averlo sentito esclamare più volte di essere un amico degli agricoltori. Questa era la sua occasione per dimostrarlo. La Commissione Agricoltura sarebbe stata

perfetta. Johnson non riuscì a nascondere il suo disappunto e si agitò a disagio sulla sedia. «E poi, Lyndon», concluse Connally, «dopo che sarai stato al Senato per un po' di tempo, ti ritroverai nella Commissione per le Relazioni con l'estero o in quella per le Finanze, e renderai un *vero* servizio pubblico». E con «per un po' di tempo» Connally intendeva dai dodici ai vent'anni, il tempo normalmente necessario a un senatore per accumulare abbastanza influenza. Si chiamava «anzianità» ed era così che si giocava la partita. Lo stesso Connally aveva impiegato quasi vent'anni per ottenere le sue posizioni di rilievo nelle commissioni.

Nelle settimane successive, tra i senatori si diffuse rapidamente la voce che Johnson era qualcuno da tenere d'occhio, una potenziale testa calda. Perciò fu una piacevole sorpresa quando molti di loro lo videro e lo incontrarono per la prima volta, dopo l'insediamento ufficiale. Non era affatto quello che si aspettavano. Era il ritratto della cortesia e molto deferente. Andava spesso a trovarli nei loro uffici. Si annunciava alla segretaria in anticamera, poi aspettava pazientemente fino a quando non veniva chiamato, a volte anche per un'ora. Non sembrava infastidito da questo: si teneva impegnato leggendo o prendendo appunti. Una volta ricevuto, chiedeva al senatore della moglie e della sua famiglia o della sua squadra sportiva preferita: aveva chiaramente fatto i compiti a casa riguardo al senatore in questione. Sapeva essere piuttosto autoironico. Spesso si presentava come «Landslide Lyndon» [1] , perché sapevano tutti che aveva vinto il suo seggio al Senato con un margine minimo.

[1] *Landslide victory* significa «vittoria schiacciante». È evidente l'ironia di Johnson. [*N.d.T.*]

Perlopiù, però, si presentava per parlare di affari e ricevere consigli. Faceva una o due domande su qualche disegno di legge o procedura senatoriale e ascoltava con un'attenzione sorprendente e affascinante, quasi come un bambino. I suoi grandi occhi marroni rimanevano fissi sul senatore in questione e, con il mento appoggiato alla mano, di tanto in tanto annuiva e faceva un'altra domanda. I senatori capivano che stava prestando molta attenzione perché invariabilmente metteva in pratica i loro consigli o ripeteva le loro esatte parole a qualcun altro, sempre dando credito al senatore che le aveva pronunciate. Se ne andava con un cortese ringraziamento per il loro tempo e per l'inestimabile insegnamento che gli avevano fornito. Non era la testa calda di cui avevano tanto sentito parlare, e il paragone andava a suo vantaggio.

I senatori lo vedevano più spesso in Senato e, a differenza di qualsiasi altro membro dell'istituzione, partecipava a tutte le sedute e restava seduto al suo posto per quasi tutto il tempo. Prendeva copiosi appunti. Voleva imparare tutto sulla procedura senatoriale: una questione noiosa, ma che sembrava affascinarlo. Tuttavia, era tutt'altro che ottuso. Quando i senatori lo incontravano in corridoio o nel guardaroba, aveva sempre una barzelletta da raccontare o qualche aneddoto divertente. Aveva trascorso i suoi primi anni di vita nella povertà rurale e, sebbene fosse ben istruito, il suo linguaggio aveva un po' del colore e dell'umorismo pungente del contadino texano e del lavoratore immigrato. I senatori lo trovavano divertente. Persino Tom Connally dovette ammettere di averlo in qualche modo frainteso.

I senatori più anziani, chiamati all'epoca «Old Bulls», apprezzavano particolarmente Lyndon Johnson. Sebbene ricoprissero posizioni di grande autorità sulla base della loro

anzianità, spesso si sentivano insicuri per la loro età (alcuni avevano ottant'anni) e per le loro capacità fisiche e mentali. Ma ecco che Johnson andava spesso a trovarli nei loro uffici, con l'intento di assorbire la loro saggezza.

Un senatore democratico più anziano, in particolare, si affezionò a Johnson: Richard Russell della Georgia. Aveva solo undici anni in più di Johnson, ma era in carica al Senato dal 1933 ed era diventato uno dei membri più potenti. Si erano conosciuti perché Johnson aveva chiesto e ottenuto un posto nella Commissione per le Forze Armate, nella quale Russell era il secondo per anzianità. Russell incrociava Johnson nel guardaroba, nei corridoi, in Senato; sembrava essere ovunque. E sebbene Johnson facesse visita a Russell nel suo ufficio quasi ogni giorno, Russell iniziò a gradire la sua presenza. Come Russell, Johnson era perlopiù un uomo d'affari, con un sacco di domande sulle arcane procedure del Senato. Cominciò a chiamare Russell «Vecchio Maestro», dicendo spesso: «Be', questa è una lezione del Vecchio Maestro. Me ne ricorderò».

Russell era uno dei pochi senatori rimasti scapoli. Non ammetteva mai di sentirsi solo, ma passava quasi tutto il tempo nel suo ufficio al Senato, anche la domenica. Dato che Johnson era spesso nell'ufficio di Russell per discutere di qualche questione fino a sera, a volte invitava Russell a cena a casa sua, dicendogli che sua moglie, Lady Bird, era un'eccellente cuoca, particolarmente brava con i piatti del Sud. Le prime volte Russell rifiutò gentilmente, ma alla fine cedette e presto divenne un habitué settimanale di casa Johnson. Lady Bird era affascinante e lui le si affezionò in fretta.

Lentamente il rapporto tra Russell e Johnson si approfondì. Russell era un fanatico del baseball e, con sua grande gioia, Johnson confessò di avere anche lui un debole per quello sport.

Ora andavano insieme alle partite serali dei Washington Senators. Non passava giorno senza che si vedessero, poiché i due erano spesso gli unici senatori a lavorare nei loro uffici nei fine settimana. Sembravano avere molti interessi in comune, tra cui la guerra civile, e la pensavano allo stesso modo su molte questioni care ai democratici del Sud, come la loro opposizione a una legge sui diritti civili.

Presto si sentì Russell lodare il senatore cadetto come «un giovane che ci sa fare», con una capacità pari alla sua per il duro lavoro. Johnson fu l'unico senatore junior della sua lunga carriera a cui fece riferimento come a un «discepolo». Ma l'amicizia andava oltre. Dopo aver partecipato a una battuta di caccia che Johnson aveva organizzato in Texas, Russell gli scrisse: «Da quando sono tornato a casa mi sono chiesto se mi sarei svegliato scoprendo di aver solo sognato di aver fatto un viaggio in Texas. È stato tutto così perfetto che è difficile pensare che possa accadere nella vita reale».

Nel 1950 scoppiò la guerra di Corea e ci furono pressioni sulla Commissione per le Forze Armate perché formasse una sottocommissione che indagasse sulla preparazione dell'esercito alla guerra. Tale sottocommissione era stata costituita durante la seconda guerra mondiale, presieduta da Harry Truman, ed era stato tramite questa presidenza che Truman era diventato famoso ed era salito al potere. L'attuale presidente della Commissione per le Forze Armate era il senatore Millard Tydings del Maryland. Tydings avrebbe ovviamente assunto la presidenza della sottocommissione, dal momento che sarebbe stata un'ottima piattaforma pubblicitaria.

Johnson andò da Tydings con una proposta: Johnson si offriva di presiedere la sottocommissione solo fino al momento delle

elezioni, permettendo a Tydings di concentrarsi sulla vittoria. Poi si sarebbe fatto da parte e gli avrebbe lasciato la posizione. Tydings, protettivo nei confronti dei poteri acquisiti, rifiutò l'offerta di Johnson. Ma poi Dick Russell lo incontrò e gli disse qualcosa che gli fece cambiare idea. Johnson fu nominato presidente, un colpo straordinario per un senatore che era in carica solo da un anno e mezzo, e che avrebbe mantenuto l'incarico per un bel po', dato che Tydings perse la sua candidatura alla rielezione.

Il presidente Johnson divenne improvvisamente oggetto di un'esposizione pubblica nazionale e i giornalisti che si occupavano del Senato scoprirono che era un maestro nel gestire la stampa. Custodì con cura le scoperte della sottocommissione, non permettendo nessuna fuga di notizie ai giornalisti. Circondò il suo lavoro di un enorme mistero e dramma, dando l'impressione che la commissione stesse portando alla luce un vero e proprio scandalo sulle forze armate. Distribuì informazioni e rapporti a un gruppo selezionato di potenti giornalisti che avevano scritto articoli da lui approvati. Gli altri giornalisti dovettero lottare per ottenere le briciole di notizie che lui si degnava di offrire.

Il giovane senatore cominciò ad affascinare il corpo della stampa: era duro eppure comprensivo verso il lavoro dei giornalisti. E, cosa più importante, sapeva come dare una buona storia. Ben presto alcuni di loro scrissero che era un patriota zelante, una futura forza politica da tenere in considerazione. Ora Russell poteva difendere adeguatamente la sua sponsorizzazione di Johnson: il senatore del Texas aveva fatto un ottimo lavoro e aveva finalmente portato al Senato un po' di pubblicità positiva.

Nei mesi di maggio e giugno del 1951, Johnson e Russell lavorarono a stretto contatto sul richiamo del generale MacArthur dalla Corea. Ora Russell aveva una visione di prima mano dello staff di Johnson e rimase sbalordito da quanto fosse efficiente, più grande e meglio organizzato del suo. Questo fece sentire Russell non al passo con i tempi. Ma Johnson, come se percepisse i suoi pensieri, iniziò ad aiutare Russell a costruire un suo staff moderno. Gli fornì l'accesso completo ai team legali e di pubbliche relazioni che aveva sviluppato, mostrando a Russell quanto potessero essere utili. Mentre Johnson lavorava con lui, il legame tra loro si fece ancora più stretto. Un giorno Russell disse a un giornalista: «Lyndon Johnson potrebbe essere presidente, e sarebbe un buon presidente». Il giornalista rimase sbalordito. Non era da Russell fare un complimento del genere.

Un giorno di primavera del 1951, il senatore Hubert Humphrey del Minnesota stava aspettando di prendere la metropolitana per andare in Campidoglio quando Lyndon Johnson gli si avvicinò improvvisamente e gli propose di scambiare due chiacchiere mentre passeggiavano. Queste parole furono come musica per Humphrey; quasi non riusciva a credere che Johnson fosse sincero. Humphrey era entrato in Senato nello stesso periodo di Johnson ed era stato considerato la stella più grande, un carismatico liberale che un giorno sarebbe potuto diventare presidente. Humphrey, tuttavia, aveva un problema che aveva completamente impedito la sua ascesa al vertice: credeva così tanto nelle cause liberali da alienarsi quasi tutti gli altri. Nel suo primo discorso al Senato, Humphrey criticò l'istituzione per la lentezza dei cambiamenti e l'atmosfera accogliente. Ben presto fu ripagato con la stessa moneta: fu relegato nelle commissioni peggiori. Le proposte di legge da lui introdotte non andavano da nessuna parte. Quando

entrava nel guardaroba del Senato, veniva evitato da quasi tutti. Con l'aggravarsi di questo ostracismo, Humphrey si sentiva sempre più depresso e avvilito. A volte, tornando a casa dal lavoro in auto, accostava e piangeva. La sua carriera aveva preso una pessima piega.

Nel vagone della metropolitana, Johnson lo elogiò con calore. «Hubert», gli disse, «non hai idea di quale meravigliosa esperienza sia per me recarmi al Senato con te. Ti invidio sotto tanti aspetti. Ti esprimi chiaramente, conosci moltissime cose». Sentendosi sollevato nell'udire quelle parole, Humphrey rimase sorpreso dalla veemenza delle critiche di Johnson che vennero dopo. «Ma dannazione, Hubert, trascorri così tanto tempo a fare discorsi che poi non c'è più tempo per fare nulla.» Humphrey doveva essere più pragmatico, ambientarsi meglio. Quando infine si separarono, Johnson invitò Humphrey a passare un giorno dal suo ufficio per bere qualcosa. Humphrey divenne ben presto un visitatore abituale e questo senatore del Sud, piuttosto detestato dai liberali del Nord in quanto era il beniamino del conservatore Russell, lo affascinò.

In primo luogo, Johnson era immensamente divertente. Tutto ciò che diceva era accompagnato da qualche aneddoto popolare, spesso di natura piccante, ma che portava sempre con sé un insegnamento spettacolare. Seduto nel suo ufficio, mentre i drink abbondavano, il giovane senatore provocava scoppi di risate che si riverberavano per i corridoi. Era difficile resistere a un uomo che sapeva metterti di buon umore. Aveva una presenza incredibile. Come scrisse Humphrey in seguito: «Arrivava come un'ondata di marea che travolgeva tutto. Penetrava i muri. Attraversava una porta e prendeva il controllo dell'intera stanza».

In secondo luogo, aveva informazioni preziose da condividere. Insegnò a Humphrey tutte le complessità della procedura del Senato e le conoscenze che aveva accumulato sulle debolezze psicologiche dei vari senatori grazie all'osservazione ravvicinata. Era diventato il più grande addetto alla conta di voti nella Storia del Senato, in grado di prevedere i risultati di tutte le votazioni con un'accuratezza sbalorditiva. Condivise con Humphrey il suo metodo di conteggio dei voti.

Infine, insegnò a Humphrey il potere che avrebbe potuto acquisire con il compromesso, con un atteggiamento più pragmatico e meno idealista. Gli raccontava storie su Franklin Delano Roosevelt, l'eroe di Humphrey. Quando Johnson era alla Camera dei Rappresentanti, aveva stretto amicizia con il Presidente. Roosevelt, secondo Johnson, era un politico consumato che sapeva come realizzare le cose ritirandosi tatticamente e persino scendendo a compromessi. In questo caso, il sottotesto era che Johnson in realtà era un liberale in incognito, che anche lui idolatrava Roosevelt e che desiderava tanto quanto Humphrey far passare una legge sui diritti civili. Erano dalla stessa parte, combattendo per le stesse nobili cause.

Lavorando con Johnson, non c'era limite a quanto Humphrey avrebbe potuto salire all'interno del Senato e oltre. Come Johnson aveva correttamente intuito, Humphrey aveva ambizioni presidenziali. Johnson stesso non avrebbe mai potuto diventare presidente, o almeno così disse a Humphrey, perché la nazione non era pronta per un presidente del Sud. Ma poteva aiutare Humphrey a raggiungere l'obiettivo. Insieme avrebbero formato una squadra imbattibile.

Tuttavia, ciò che suggellò l'accordo per Humphrey fu il modo in cui Johnson procedette a rendergli la vita più facile all'interno del Senato. Johnson parlò ai suoi colleghi democratici del Sud

dell'intelligenza e dell'umorismo di Humphrey, di come lo avessero frainteso come uomo. Dopo averli ammorbiditi in quel modo, Johnson reintrodusse Humphrey a quei senatori, che lo trovarono affascinante. La cosa più importante fu che riuscì a far cambiare idea a Russell, che era in grado di smuovere le montagne. Ora che condivideva un drink con i senatori più potenti, la solitudine di Humphrey svanì, tanto che si sentì obbligato a ricambiare il favore e a far cambiare idea a molti liberali del Nord su Johnson, la cui influenza cominciava a diffondersi come un gas invisibile.

Nel 1952 i repubblicani salirono al potere con l'elezione a presidente di Dwight D. Eisenhower, assumendo così il controllo di Camera e Senato. Una delle vittime delle elezioni fu Ernest McFarland dell'Arizona, l'ex leader democratico al Senato. Ora che la sua posizione era vacante, iniziò l'affannosa ricerca di un suo sostituto.

Johnson suggerì a Russell stesso di assumere l'incarico, ma questi rifiutò. Avrebbe potuto avere più potere operando dietro le quinte. Invece replicò che avrebbe dovuto essere *lui*, Johnson, il prossimo leader e che Russell avrebbe potuto farlo accadere. Johnson, fingendosi sorpreso, disse che avrebbe preso in considerazione l'idea, ma solo se Russell fosse rimasto il Vecchio Maestro e lo avesse consigliato in ogni momento. Non dovette aggiungere altro. Nel giro di poche settimane, Russell aveva essenzialmente contribuito ad assicurargli la posizione, e fu un colpo notevole. All'età di quarantaquattro anni, Johnson era di gran lunga il più giovane leader nella Storia di entrambi i partiti.

Dopo alcune settimane dall'inizio del suo nuovo incarico, Johnson si rivolse a Russell con una richiesta insolita. Per decenni le posizioni nelle commissioni chiave si erano basate

sull'anzianità. Ma ciò significava che spesso i presidenti di commissione non erano all'altezza del compito. Gli uomini di settanta e ottanta anni avevano idee radicate nel passato. Non avevano il coraggio di condurre una grande battaglia. Ora, con i repubblicani in pieno controllo, stavano pianificando di annullare alcuni dei più grandi successi di Franklin Delano Roosevelt con il New Deal e in politica estera. Sarebbero stati due anni difficili fino alle elezioni di *midterm*.

Johnson voleva avere il potere, in qualità di leader dei Democratici del Senato, di modificare il panorama delle commissioni. Non voleva fare nulla di radicale. Avrebbe spostato qualche commissione e presidenza, introducendo nuove leve, come il neoeletto senatore John Kennedy e Hubert Humphrey, che voleva far entrare nella Commissione per le Relazioni con l'estero. Questi giovani avrebbero dato un nuovo volto pubblico al partito e avrebbero portato un po' di energia nella lotta contro i repubblicani. Russell intuì la saggezza di questa mossa e diede a Johnson la sua tacita approvazione, ma lo mise anche in guardia: «Hai a che fare con la faccenda più delicata del Senato… Stai giocando con il fuoco».

Johnson si rivolse ad altri senatori anziani. Alcuni furono facili da convincere, come il senatore Robert Byrd, che provava un grande affetto per il nuovo leader. I liberali accettarono questi cambiamenti, grazie al lavoro di Humphrey, che ora aveva un enorme potere dal momento che faceva da intermediario tra Johnson e gli esponenti del Nord. Altri erano molto più recalcitranti. Johnson, tuttavia, non rinunciò alla lotta. Con coloro che continuavano a resistere, ingranò una marcia in più. Divenne implacabile. Trascorreva ore e ore nel suo ufficio, dietro una porta chiusa, parlando tra sé, ripassando le proprie argomentazioni e le contro-argomentazioni di questi

senatori ostinati, finché non fu sicuro di aver trovato l'approccio perfetto. Ad alcuni ribatté con puro pragmatismo: la necessità di sconfiggere i repubblicani a tutti i costi. Con altri si rifece agli anni di gloria di Roosevelt. Ai senatori del Sud chiarì che rendere il partito più potente e unito avrebbe reso il suo lavoro più facile e che, in quanto collega del Sud, sarebbe stato il loro massimo alleato in ulteriori lotte.

Servì loro un drink dopo l'altro nel suo ufficio, sfoderò tutto l'arsenale della sua arguzia e del suo fascino. Telefonava loro a tutte le ore. Se un senatore continuava a fare resistenza, lo richiamava in serata. Non discusse mai con veemenza o cercando di forzare la questione. Capiva il loro punto di vista. Offrì numerose contropartite. Alla fine, mentre un senatore dopo l'altro cedeva, riuscì a far capitolare anche gli ultimi oppositori. In qualche modo Johnson era ora qualcuno da temere; se non si fossero accordati e qualcuno avesse continuato a tenere duro, chiaramente avrebbe potuto rendere loro la vita insopportabile negli anni a venire.

Quando finalmente la mossa fu resa pubblica, i repubblicani e la stampa rimasero sbalorditi da ciò che Lyndon Johnson aveva realizzato. In poche settimane, da quando aveva assunto la carica di leader, aveva acquisito poteri senza precedenti. Era lui, e non il sistema basato sull'anzianità, a controllare le nomine delle commissioni. Era ormai l'indiscusso «padrone del Senato» e la parola d'ordine tra i suoi colleghi era: «Lasciate fare a Lyndon». Nella sua sfera d'influenza c'erano i personaggi più improbabili: da Dick Russell a Hubert Humphrey. Ma il più stupito di tutti doveva essere stato lo stesso senatore Tom Connally. In soli quattro anni, Johnson non solo era salito al vertice, ma aveva guadagnato anche il controllo dei Democratici al Senato attraverso una lenta e costante campagna di accumulo

di influenza, superando di gran lunga il potere che Connally aveva capitalizzato in oltre vent'anni di servizio.

Interpretazione: fin dall'inizio della sua carriera politica, Johnson aveva un'unica ambizione: diventare un giorno presidente degli Stati Uniti. Per arrivarci aveva bisogno di salire alla ribalta relativamente in fretta. Più presto avrebbe raggiunto posizioni di leadership, più tempo avrebbe avuto per diffondere il suo nome e guadagnare influenza all'interno del Partito Democratico. Eletto alla Camera dei Rappresentanti all'età di ventotto anni, sembrava sulla buona strada per ottenere ciò che voleva, ma alla Camera la sua carriera s'impantanò. Il posto era così grande e complesso e lui non era bravo a trattare con i grandi gruppi. Non era un oratore entusiasmante. Era molto più affascinante nelle situazioni a tu per tu. Divenne frustrato e irrequieto. Arrivato finalmente al Senato all'età di quarant'anni, si portò appresso la propria impazienza, come dimostrato dall'incontro con Connally. Ma poco prima del suo insediamento, visitando l'aula del Senato, ebbe un'epifania: il luogo era molto più piccolo, più simile a un accogliente club per gentiluomini. Lì avrebbe potuto lavorare a tu per tu e guadagnare lentamente potere accumulando influenza.

Per riuscirci, però, doveva trasformarsi. Di natura era aggressivo; avrebbe dovuto frenarsi, rallentare e fare un passo indietro. Avrebbe dovuto smettere di parlare così tanto e di unirsi a discussioni accese. Lasciare che fossero gli altri a parlare, che si sentissero la star dello spettacolo. Smettere di pensare a sé stesso; invece, concentrarsi completamente sui suoi colleghi senatori mentre parlavano e parlavano. Assumere la facciata inoffensiva del senatore giovane che sta imparando il mestiere, lo studente di procedura e legge a metà tra il serio e il noioso. Dietro questa facciata poteva osservare le persone senza

sembrare ambizioso o aggressivo. In questo modo poteva acquisire lentamente la conoscenza dei meccanismi interni del Senato – il conteggio dei voti, come venivano approvate le proposte di legge – e conoscere i vari senatori, le loro insicurezze e debolezze più profonde. A un certo punto, la sua profonda comprensione dell'istituzione si sarebbe trasformata in un bene che avrebbe potuto scambiare con influenza e favori.

Dopo diversi mesi di questa campagna, riuscì a modificare la reputazione che aveva avuto alla Camera. Non appariva più come una minaccia e, con le difese dei senatori abbassate, Johnson poté intensificare la sua campagna. Rivolse la propria attenzione alla conquista di alleati chiave. Come aveva sempre creduto, avere un alleato chiave in cima alla gerarchia o vicino a essa poteva smuovere le montagne. All'inizio individuò nel senatore Russell il bersaglio perfetto: solitario, sostenitore di una causa senza veri discepoli e molto potente. Johnson apprezzava sinceramente Russell, ed era sempre alla ricerca di figure paterne, ma la sua attenzione e il suo approccio erano parte di una strategia. Si assicurò che venisse nominato nella Commissione per le Forze Armate, dove avrebbe avuto libero accesso a Russell. I loro continui incontri in corridoio o nel guardaroba erano raramente casuali. Senza darlo a vedere, aumentò progressivamente le ore che trascorrevano insieme. A Johnson non era mai piaciuto il baseball e non gliene poteva fregare di meno della guerra civile, ma imparò presto a coltivare un interesse per entrambi. Rispecchiò i suoi valori conservatori e la sua etica del lavoro, facendo sentire al senatore solitario di avere non solo un amico, ma anche un figlio e un discepolo adorante.

Johnson fu attento a non chiedere mai favori. Al contrario, fece silenziosamente dei favori a Russell, aiutandolo a

modernizzare il suo staff. Quando infine Johnson espresse un desiderio, come cioè la presidenza della sottocommissione, insinuò il suo desiderio piuttosto che esprimerlo direttamente. Russell arrivò a vederlo come un'estensione delle proprie ambizioni politiche e a quel punto avrebbe fatto quasi tutto per il suo accolito.

Nel giro di pochi anni, si sparse la voce che Johnson fosse un abile contatore di voti e che avesse conoscenze privilegiate su vari senatori, il tipo di informazioni che potevano essere estremamente utili quando si cercava di far passare una legge. Ora i senatori si rivolgevano a lui per avere queste informazioni e lui le condivideva con l'intesa che a un certo punto si sarebbe aspettato dei favori in cambio. Lentamente la sua influenza si stava diffondendo, ma Johnson si rendeva conto che il suo desiderio di avere la posizione dominante all'interno del suo partito e del Senato aveva un grande ostacolo: i liberali del Nord. Ancora una volta, Johnson scelse il bersaglio perfetto: il senatore Humphrey. Aveva capito che era un uomo solo, bisognoso di conferme, ma anche tremendamente ambizioso. La strada per arrivare al cuore di Humphrey era triplice: farlo sentire apprezzato, confermare la sua convinzione di avere le carte in regola per diventare presidente e dargli gli strumenti pratici per realizzare le sue aspirazioni. Come aveva fatto con Russell, Johnson diede a Humphrey l'impressione di essere segretamente dalla sua parte, condividendo i suoi valori più profondi e la sua adorazione per Roosevelt. Dopo diversi mesi di questa campagna, Humphrey avrebbe fatto praticamente qualsiasi cosa per Johnson. Ora, con una testa di ponte tra i liberali del Nord, Johnson aveva esteso la sua influenza a tutti gli angoli del Senato.

Quando si liberò la posizione di leader, Johnson si era guadagnato l'enorme credibilità di qualcuno che ricambiava i favori, che riusciva a realizzare le cose e che aveva alleati molto potenti. Il suo desiderio di ottenere il controllo sulle assegnazioni delle commissioni rappresentava un cambiamento radicale nel sistema, ma egli lo descrisse come un modo per rafforzare il Partito Democratico e aiutare i singoli senatori nelle loro battaglie con i repubblicani. Era nel loro interesse cedere il potere a Lyndon Johnson. Passo dopo passo aveva acquisito tutta quell'influenza senza mai apparire aggressivo o addirittura minaccioso. Quando i membri del partito si resero conto di ciò che era accaduto, era troppo tardi: Johnson aveva il completo controllo della scacchiera, era il padrone del Senato.

Comprendere: l'influenza sulle persone e il potere che ne deriva si ottengono nel modo opposto a quello che si potrebbe immaginare. Normalmente cerchiamo di affascinare le persone con le nostre idee, mostrandoci nella luce migliore: tessiamo le lodi dei nostri successi passati; promettiamo grandi cose su di noi; chiediamo favori, credendo che essere onesti sia la politica migliore. Quello di cui non ci rendiamo conto è che stiamo ponendo tutta l'attenzione su di noi. In un mondo in cui le persone sono sempre più concentrate su sé stesse, questo ha l'unico effetto di far sì che gli altri guardino più dentro di sé e pensino maggiormente ai propri interessi che ai nostri.

Come la storia di Johnson dimostra, la strada maestra verso l'influenza e il potere è quella che porta nella direzione opposta: porre l'attenzione sugli altri. Lasciare che siano loro a parlare. Lasciare che siano loro le star dello spettacolo. Le loro opinioni e i loro valori meritano di essere emulati. Le cause che sostengono sono le più nobili. Questa attenzione è così rara in questo

mondo, e le persone ne sono così affamate, che riconoscere loro questa superiorità gli farà abbassare le difese e aprirà le loro menti a qualsiasi idea vogliate insinuare.

La vostra prima mossa sarà sempre quella di indietreggiare e assumere una posizione inferiore rispetto all'altro. Siate discreti. Chiedete un consiglio. Le persone muoiono dalla voglia di impartire la loro saggezza e la loro esperienza. Una volta percepito che si sono assuefatti a questa attenzione, potete avviare un ciclo di favori facendo per loro qualcosa di piccolo, qualcosa che faccia risparmiare loro tempo o fatica. Essi vorranno immediatamente ricambiare e restituiranno il favore senza sentirsi spinti o manipolati. E una volta che le persone vi fanno dei favori, continueranno a lavorare per voi. Facendo qualcosa per voi, vi hanno giudicato degni, e smettere di aiutarvi significherebbe mettere in discussione il loro giudizio originario e la loro intelligenza, cosa che le persone sono molto restie a fare. Lavorando lentamente in questo modo all'interno di un gruppo, amplierete la vostra influenza senza che sembri aggressiva o addirittura intenzionale, il travestimento finale per le vostre ambizioni.

> «L'attitudine alla conversazione non consiste nel mostrarne molta quanto nel suscitarla negli altri; chi dopo avervi incontrato è soddisfatto di sé e del proprio ingegno, lo è totalmente di voi. Gli uomini [...] cercano meno di essere istruiti e perfino divertiti che di essere apprezzati e applauditi.»
>
> (Jean de La Bruyère)

Le chiavi della natura umana

Fin dai primi anni di vita, noi esseri umani sviluppiamo un lato difensivo e autoprotettivo della nostra personalità. Inizia nell'infanzia, quando coltiviamo un senso di spazio fisico personale che gli altri non dovrebbero violare. In seguito si espande in un sentimento di dignità personale: le persone non dovrebbero costringerci o manipolarci a fare cose che non vogliamo; dovremmo essere liberi di scegliere ciò che desideriamo. Si tratta di sviluppi necessari nella nostra crescita come esseri umani socializzati.

Invecchiando, tuttavia, queste qualità difensive spesso si solidificano in qualcosa di molto più rigido, e per una buona ragione. Le persone ci giudicano e valutano in continuazione: siamo abbastanza competenti, abbastanza bravi, facciamo gioco di squadra? Non ci sentiamo mai del tutto liberi da questo esame. Basta un fallimento evidente nella nostra vita e lo sguardo indagatore delle persone si trasformerà in giudizi negativi che possono bloccarci a lungo. Inoltre, abbiamo la sensazione che le persone vogliano sempre qualcosa da noi: il nostro tempo, il nostro denaro, le nostre idee, il nostro lavoro. Di fronte a tutto questo, ci ripieghiamo maggiormente su noi stessi e ci mettiamo sulla difensiva: dobbiamo curare i nostri interessi, perché nessun altro lo farà. Costruiamo muri intorno a noi per tenere lontani gli intrusi e coloro che vogliono qualcosa da noi.

Quando raggiungiamo i vent'anni, abbiamo tutti sviluppato dei sistemi di difesa, ma in alcune circostanze le nostre mura interne possono crollare. Per esempio, durante una notte di bagordi con gli amici, magari dopo aver bevuto, ci sentiamo legati agli altri e non giudicati da loro. La nostra mente si scioglie e improvvisamente ci vengono in mente idee nuove e

molto interessanti e siamo aperti a fare cose che normalmente non faremmo mai. In un altro caso, forse partecipiamo a una manifestazione pubblica e ascoltiamo un oratore stimolante che sostiene una causa. Avvertendo una sintonia con centinaia di altre persone, presi dallo spirito di gruppo, ci sentiamo improvvisamente chiamati all'azione e a lavorare per la causa, qualcosa dai cui normalmente ci asteniamo. L'esempio più eloquente di ciò, tuttavia, lo ritroviamo quando ci innamoriamo e il sentimento è ricambiato. L'altra persona apprezza e riflette le nostre qualità più positive. Ci sentiamo degni di essere amati. Sotto un tale incantesimo, lasciamo andare il nostro ego e la nostra abituale testardaggine; permettiamo all'altra persona di influenzare in maniera insolita la nostra forza di volontà.

Ciò che accomuna questi momenti è che ci sentiamo interiormente sicuri, non giudicati, ma accettati dagli amici, dal gruppo o dalla persona amata. Vediamo un riflesso di noi stessi negli altri. Possiamo rilassarci. Nel nostro intimo ci sentiamo convalidati. Non abbiamo bisogno di chiuderci in noi stessi e di metterci sulla difensiva, possiamo dirigere la nostra mente verso l'esterno, al di là del nostro ego: verso una causa, una nuova idea o la felicità dell'altro.

Comprendere: creare questo sentimento di convalida è la chiave d'oro che sblocca le difese delle persone. E non possiamo sopravvivere e prosperare in questo mondo altamente competitivo senza possedere questo potere. Ci troviamo continuamente in situazioni in cui abbiamo bisogno di allentare la resistenza delle persone. Abbiamo bisogno del loro aiuto o della capacità di modificare il loro sgradevole comportamento. Se ci agitiamo, improvvisando sul momento, cercando di supplicare, di convincere e persino di farle sentire in colpa, molto probabilmente le indurremo soltanto a mettersi sulla

difensiva. Se in qualche modo riusciamo a ottenere ciò che vogliamo con questi metodi, il loro sostegno è scarso, con un sentore di risentimento. Abbiamo tolto loro tempo, denaro, idee… e si chiuderanno a ulteriori influenze. E se passiamo lunghi periodi di tempo a scontrarci continuamente con la loro resistenza, non ottenendo alcun risultato, possiamo trovarci di fronte a una dinamica molto pericolosa nella vita: una crescente frustrazione per l'apparente indifferenza altrui. Questo contagia sottilmente il nostro atteggiamento. Quando ci troviamo in situazioni in cui abbiamo bisogno di influenzare le persone, queste percepiscono il nostro bisogno e la nostra insicurezza. Ci sforziamo troppo di piacere. Sembriamo un po' disperati, sconfitti prima di cominciare. Questo può trasformarsi in una dinamica negativa che si autoalimenta e che ci tiene emarginati senza mai essere consapevoli della fonte del problema.

Prima che sia troppo tardi, dobbiamo invertire questa dinamica, come fece Johnson all'età di quarant'anni. Dobbiamo scoprire il potere che possiamo avere dando alle persone la conferma che desiderano e abbassando le loro difese. La chiave per far sì che questo accada in modo realistico e strategico è comprendere appieno una legge fondamentale della natura umana.

Questa legge è la seguente: le persone hanno una percezione di sé stessi che chiameremo «opinione di sé». Questa può essere accurata o meno, non ha importanza. Ciò che conta è la percezione che le persone hanno del proprio carattere e del proprio valore. L'opinione di sé è caratterizzata da tre qualità quasi universali: «Sono autonomo, agisco di mia spontanea volontà»; «Sono intelligente a modo mio»; e «Sono fondamentalmente buono e rispettabile».

Quando si tratta del primo tratto universale («agisco di mia spontanea volontà»), se ci uniamo a un gruppo, o crediamo a qualcosa, o compriamo un prodotto, è perché *scegliamo* di farlo. La verità potrebbe essere che siamo stati manipolati o che abbiamo ceduto alla pressione di altri come noi, ma ci racconteremo un'altra storia. Se siamo consapevoli di essere costretti, come nel caso in cui dobbiamo obbedire a un capo, ci diciamo che abbiamo scelto di obbedire oppure che ci risentiamo profondamente per essere stati costretti e manipolati. In quest'ultimo caso, potremmo sorridere e obbedire, ma troveremo un modo per ribellarci segretamente. In altre parole, sentiamo il bisogno di esprimere e affermare continuamente il nostro libero arbitrio.

Con il secondo tratto universale («sono intelligente»), possiamo renderci conto di non essere al livello di un Einstein, ma nel nostro campo, a modo nostro, siamo intelligenti. Un idraulico si compiace della sua superiore conoscenza del funzionamento interno di una casa e delle sue abilità manuali, che sono una forma di intelligenza. Pensa anche che le sue opinioni politiche derivino da un solido buon senso, un altro segno di intelligenza, a suo avviso. In genere, le persone non si sentono mai a proprio agio al pensiero di poter essere creduloni e poco intelligenti. Se devono ammettere di non essere intelligenti in modo convenzionale, penseranno almeno di essere più intelligenti degli altri.

Con il terzo tratto universale («sono una brava persona»), ci piace vederci nel ruolo di sostenitori di cause giuste. Trattiamo bene le persone, facciamo gioco di squadra. Se siamo il capo e ci piace infondere disciplina alle truppe, la chiamiamo «affettuosa fermezza». Agiamo per il bene degli altri.

Oltre a questi tratti universali, scopriamo che le persone hanno opinioni di sé più personalizzate che servono a regolare le loro particolari insicurezze. Per esempio, «sono uno spirito libero, unico nel suo genere» oppure «sono molto autonomo e non ho bisogno dell'aiuto di nessuno» o «sono bello e posso contare su questo» oppure «sono un ribelle e disprezzo ogni autorità». In queste diverse opinioni di sé è implicito un sentimento di superiorità nel seguente ambito: «Io sono un ribelle e tu lo sei meno». Molte di queste tipologie di pensiero sono legate a problemi di sviluppo nella prima infanzia. Per esempio, il tipo ribelle ha avuto una figura paterna che lo ha deluso; o forse ha sofferto di bullismo e non sopporta alcun sentimento di inferiorità. Deve disprezzare qualsiasi autorità. Il tipo autonomo può aver sperimentato una madre molto distante, potrebbe essere perseguitato da sentimenti di abbandono e aver costruito un'immagine di sé di marcata indipendenza.

L'opinione che abbiamo di noi stessi è quindi fondamentale: determina gran parte del nostro pensiero e dei nostri valori. Non accetteremo idee che si scontrano con la nostra opinione personale. Per esempio, se ci consideriamo particolarmente tenaci e affidabili, allora *graviteremo* verso idee e filosofie realistiche, dure e che non perdonano le debolezze altrui. Se in questo scenario siamo anche cristiani, *reinterpreteremo* le dottrine religiose cristiane per adattarle alla nostra risoluta immagine di sé, trovando all'interno del Cristianesimo elementi che enfatizzano la fiducia in sé stessi, l'affettuosa fermezza e la necessità di distruggere i nostri nemici. In generale, sceglieremo di appartenere a gruppi che convalidano la nostra sensazione di essere nobili e intelligenti. Potremmo pensare di avere idee o

valori particolari che si reggono da soli, ma in realtà dipendono dalla nostra autovalutazione.

Quando si cerca di convincere le persone di qualcosa, si verifica uno dei seguenti scenari. Nel primo caso, potreste inavvertitamente mettere in discussione un particolare aspetto della opinione di sé del vostro interlocutore. In una discussione che potrebbe trasformarsi in un litigio, potreste farlo sentire stupido o come se avesse subìto un lavaggio del cervello o in generale non all'altezza. Anche se le vostre argomentazioni sono sottili, l'implicazione è che voi ne sapete di più. Se ciò accade, l'altro si metterà ancora più sulla difensiva e farà resistenza. Si alzano muri che non *si abbatteranno* mai.

Nel secondo scenario, potreste lasciare la auto-valutazione dell'altro in una posizione neutrale, senza contestarla né confermarla. Questo accade spesso se nell'approccio si cerca di essere ragionevoli e calmi, evitando gli eccessi emotivi. In questo scenario le persone continueranno a essere dubbiose e a opporre resistenza, ma almeno non le avrete fatte irrigidire e vi rimarrà un po' di spazio per manovrarle con le vostre argomentazioni razionali.

Infine, nel terzo scenario, potreste confermare attivamente l'opinione di sé dell'altro. In questo caso soddisfarete uno dei più grandi bisogni emotivi delle persone. Possiamo immaginare di essere indipendenti, intelligenti, rispettabili e autonomi, ma solo le altre persone possono confermarlo davvero. E in un mondo duro e competitivo, in cui siamo tutti inclini a dubitare continuamente di noi stessi, non riusciamo quasi mai a ottenere questa convalida che bramiamo. Quando concederete questa conferma all'altro, otterrete l'effetto magico che si verifica quando siete ubriachi, o a un raduno, o innamorati: farete rilassare le persone. Non più consumate dalle insicurezze,

potranno dirigere la loro attenzione verso l'esterno. Le loro menti si apriranno, rendendole suscettibili alle suggestioni e alle insinuazioni. Se decidono di aiutarvi, sentiranno di farlo di loro spontanea volontà.

Il vostro compito è semplice: infondere nelle persone un senso di sicurezza interiore. Rispecchiare i loro valori; dimostrare che vi piacciono e li rispettate. Far sentire loro che apprezzate la loro saggezza ed esperienza. Creare un'atmosfera di calore reciproco. Fare in modo che ridano insieme a voi, infondendo un senso di armonia. Tutto questo funziona meglio se i sentimenti non sono del tutto simulati. Esercitando la vostra empatia, entrando nella loro prospettiva (si veda il capitolo 2 per saperne di più), avrete maggiori probabilità di provare sinceramente almeno una parte di queste emozioni. Praticatelo abbastanza spesso e la conferma dell'auto-valutazione altrui diventerà la vostra posizione predefinita, aiuterete quasi tutti quelli che incontrerete a lasciarsi andare.

Una precisazione: la maggior parte delle persone ha un'opinione relativamente alta di sé, mentre alcune hanno un'autostima molto scarsa. Si dicono: «Non sono degno di cose belle» oppure «Non sono una così brava persona» oppure «Ho troppi problemi». Poiché in genere si aspettano che le cose brutte accadano a loro, si sentono spesso sollevati e giustificati quando le cose vanno effettivamente così. In questo modo la loro bassa opinione di sé serve a placare le loro insicurezze sul fatto di poter avere successo nella vita. Se i vostri bersagli hanno una bassa opinione di sé, vale la stessa regola. Se insistete sul fatto che possono facilmente migliorare la loro vita seguendo i vostri consigli, questo si scontrerà con la loro convinzione che il mondo è contro di loro e che non meritano davvero queste cose buone. Ignoreranno le vostre idee e faranno resistenza nei vostri

confronti. Invece dovete lavorare dall'interno della loro opinione personale, empatizzando con le ingiustizie della loro vita e le difficoltà che hanno affrontato. Ora che si sentono riconosciuti e rispecchiati, avrete un certo margine di manovra per apportare correzioni gentili e applicare persino un po' di psicologia inversa (si veda la sezione seguente).

Infine, il più grande ostacolo che dovrete affrontare nello sviluppo di questi poteri viene da un pregiudizio culturale contro l'idea stessa di influenza: «Perché non possiamo essere tutti onesti e trasparenti gli uni con gli altri e chiedere semplicemente ciò che vogliamo? Perché non possiamo lasciare che le persone siano quello che sono e non cercare di cambiarle? Essere strategici è brutto e manipolativo». Innanzitutto, quando le persone vi dicono queste cose, dovreste stare in guardia. Noi esseri umani non sopportiamo il senso di impotenza. Abbiamo bisogno di avere influenza, altrimenti diventiamo infelici. I sostenitori dell'onestà non sono diversi, ma poiché hanno bisogno di credere nelle loro qualità angeliche, non riescono a conciliare questa opinione di sé con il bisogno di avere influenza. E così spesso diventano passivi-aggressivi, mettendo il broncio e facendo sentire gli altri in colpa come mezzo per ottenere ciò che vogliono. Non prendete mai per oro colato chi dice queste cose.

In secondo luogo, noi esseri umani non possiamo evitare di cercare di influenzare gli altri. Tutto ciò che diciamo o facciamo viene esaminato e interpretato dagli altri alla ricerca di indizi sulle nostre intenzioni. Siamo silenziosi? Forse è perché siamo turbati e vogliamo che ciò sia chiaro. Oppure siamo degli ascoltatori sinceri per cercare di impressionare con la nostra cortesia. Qualunque cosa facciamo, le persone vi leggeranno dei tentativi di influenza, e non avranno torto. Come animali sociali

non possiamo evitare di stare costantemente al gioco, che ne siamo consapevoli o meno.

La maggior parte delle persone non vuole investire nello sforzo che comporta il pensare agli altri e trovare una via d'accesso strategica per superare le loro difese. Sono pigre. Vogliono semplicemente essere sé stesse, parlare con sincerità o non fare nulla, e giustificarsi con sé stesse dicendosi che ciò deriva da una grande scelta morale.

Dal momento che il gioco è inevitabile, meglio essere abili a giocare che negare o improvvisare sul momento. Alla fine, essere bravi a influenzare è socialmente più vantaggioso del mantenere una posizione morale. Avendo questo potere, possiamo influenzare le persone che hanno idee pericolose o antisociali. Per diventare abili nella persuasione è necessario immergersi nella prospettiva altrui, esercitando la nostra empatia. Potremmo doverci attenere al pregiudizio culturale e accettare la necessità di una completa onestà, ma dentro di noi dobbiamo renderci conto che questa è un'assurdità e continuare invece a praticare ciò che è necessario per il nostro benessere.

Cinque strategie per diventare maestri di persuasione

Le cinque strategie seguenti, tratte dagli esempi dei più grandi persuasori della Storia, sono pensate per aiutarvi a concentrarvi più profondamente sui vostri obiettivi e creare quei tipi di effetti emotivi che vi aiuteranno a ridurre la resistenza delle persone. Sarebbe saggio metterle in pratica tutte e cinque.

Trasformatevi in un ascoltatore profondo. Nel normale flusso di una conversazione, la nostra attenzione è divisa. Ascoltiamo parti di ciò che gli altri dicono, per seguire e far proseguire la conversazione. Allo stesso tempo, stiamo pianificando quello

che diremo dopo, qualche storia emozionante che ci riguarda. O addirittura stiamo sognando a occhi aperti a proposito di qualcosa di irrilevante. Il motivo è semplice: siamo più interessati ai nostri pensieri, sentimenti ed esperienze che a quelli dell'altra persona. Se così non fosse, sarebbe relativamente facile ascoltare con piena attenzione. La ricetta abituale è quella di parlare meno e ascoltare di più, ma è un consiglio privo di senso finché preferiamo il nostro monologo interiore. L'unica soluzione è quella di essere in qualche modo *motivati* a invertire questa dinamica.

Vedetela in questo modo: conoscete fin troppo bene i vostri pensieri. Raramente vi sorprendete. La vostra mente tende a girare ossessivamente intorno agli stessi argomenti. Ma ogni persona che incontrate rappresenta un paese inesplorato e pieno di sorprese. Immaginate per un momento di poter entrare nella mente delle persone e che viaggio straordinario potrebbe essere. Le persone che sembrano tranquille e noiose spesso hanno vite interiori stranissime da esplorare. Anche con i cafoni e gli sciocchi, potete imparare a conoscere le origini e la natura dei loro difetti. Trasformarsi in un ascoltatore profondo non solo si rivelerà più divertente man mano che aprite la vostra mente alla loro, ma vi fornirà anche preziosissime lezioni sulla psicologia umana.

Una volta motivati all'ascolto, il resto è relativamente semplice. Non potete rendere troppo evidente lo scopo strategico dietro al vostro ascolto. L'interlocutore deve sentire che si tratta di uno scambio vivace, anche se alla fine è lui a condurre l'80 percento della conversazione. A tal fine, non dovete tempestarlo di domande che lo facciano sembrare un colloquio di lavoro. Prestate invece attenzione ai suoi spunti non verbali. Vedrete i suoi occhi illuminarsi quando si parla di

determinati argomenti: significa che dovete guidare il discorso in quella direzione. Le persone chiacchierano senza rendersene conto. A quasi tutti piace parlare della propria infanzia, della famiglia, dei dettagli del lavoro o di una causa che sta loro a cuore. Una domanda o un commento occasionale controbilancia qualcosa che hanno detto.

Siete profondamente assorbiti da ciò che dicono, ma dovete sentirvi e apparire rilassati. Comunicate che state ascoltando mantenendo un contatto visivo relativamente costante e annuendo mentre parlano. Il modo migliore per segnalare con quanta attenzione ascoltate è quello di dire di tanto in tanto qualcosa che rispecchi quanto è stato detto, ma con parole proprie e filtrate dalla propria esperienza. Alla fine, più le persone parlano, più riveleranno le loro insicurezze e i loro desideri insoddisfatti.

Il vostro obiettivo è quello di farli uscire dall'incontro con delle sensazioni più positive su loro stessi. Avete lasciato che fossero loro i protagonisti dello spettacolo. Avete tirato fuori il lato più spiritoso e divertente della loro personalità. Vi ameranno per questo e non vedranno l'ora di rivedervi. Man mano che diventeranno sempre più rilassati in vostra presenza, avrete un grande margine di manovra per instillare idee e influenzare il loro comportamento.

Contagiate le persone con lo stato d'animo adatto. In quanto animali sociali, siamo estremamente sensibili agli stati d'animo altrui. Questo ci dà il potere di infondere sottilmente nelle persone lo stato d'animo adatto per influenzarle. Se siete rilassati e state pregustando un'esperienza piacevole, questo si trasmetterà e avrà un effetto speculare sull'altra persona. Uno dei migliori atteggiamenti da adottare a questo fine è quello

della tolleranza più completa. Non si giudicano gli altri: li si accetta così come sono.

Nel romanzo *Gli ambasciatori*, lo scrittore Henry James dipinge il ritratto di questo ideale sotto forma di Marie de Vionnet, una matura donna francese dalle maniere impeccabili che si serve surrettiziamente di un americano di nome Lambert Strether perché la aiuti in una relazione amorosa. Dal momento stesso in cui la incontra, Strether ne è affascinato. Lei sembra un «mix di lucidità e mistero». Ascolta attentamente quello che lui dice e, senza rispondere, gli dà la sensazione di capirlo appieno. Lo avvolge nella sua empatia. Fin dall'inizio si comporta come se fossero diventati buoni amici, ma questo si rivela nel suo modo di fare, non in ciò che dice. Egli definisce il suo spirito accondiscendente di «una bella mitezza consapevole», che esercita su di lui un potere ipnotico. Prima ancora che lei gli chieda aiuto, Strether è completamente vittima del suo incantesimo e farebbe qualsiasi cosa per lei. Questo atteggiamento riproduce la figura materna ideale, dall'amore incondizionato. Non si esprime tanto con le parole quanto con gli sguardi e il linguaggio del corpo. Funziona bene sia sugli uomini che sulle donne e produce un effetto ipnotico su quasi tutti.

Una variante è quella di contagiare le persone con una sensazione di calore attraverso risate e piaceri condivisi. Lyndon Johnson era un maestro in questo. Naturalmente, usava l'alcool, che nel suo ufficio scorreva liberamente, e i suoi obiettivi non sapevano che i suoi stessi drink erano molto annacquati per poter mantenere il controllo di sé. Le sue battute volgari e i suoi aneddoti coloriti creavano un clima confortevole da club per soli uomini. Era difficile resistere all'atmosfera che creava. Johnson poteva anche essere piuttosto fisico, spesso mettendo

un braccio sulle spalle di un altro, sfiorandogli spesso il gomito. Molti studi sui segnali non verbali hanno dimostrato l'incredibile potere che il semplice tocco delle mani o delle braccia di una persona può avere in qualsiasi interazione, facendole pensare cose positive su di te senza che sia mai consapevole della fonte della loro buona opinione. Questi tocchi delicati stabiliscono la sensazione di rapporto cordiale, a patto che non si mantenga un contatto visivo, cosa che gli attribuirebbe una connotazione troppo sessuale.

Tenete presente che le vostre aspettative sulle persone vengono comunicate non verbalmente. È stato dimostrato, per esempio, che gli insegnanti che si aspettano di più dai loro alunni possono, senza mai dire nulla, avere un effetto positivo sul loro lavoro e sui loro voti. Se vi sentite particolarmente eccitati quando incontrate qualcuno, glielo comunicherete in modo efficace. Se c'è una persona a cui chiederete un favore, cercate di immaginarla nella luce migliore, generosa e premurosa, se è possibile. Alcuni sostengono di aver ottenuto grandi risultati semplicemente pensando che l'altra persona sia di bell'aspetto.

Confermate la loro opinione di sé. Rammentate le qualità universali delle auto-valutazioni delle persone con un'alta opinione di sé. Ecco come approcciarsi a ciascuna di esse.

Autonomia. Nessun tentativo di influenza può funzionare se le persone si sentono in qualche modo costrette o manipolate. Devono scegliere di fare ciò che volete che facciano, o almeno devono viverla come una loro scelta. Quanto più profondamente riuscite a creare questa impressione, maggiori sono le possibilità di successo.

Nel romanzo *Le avventure di Tom Sawyer*, il protagonista dodicenne è ritratto come un ragazzo estremamente intelligente, cresciuto dalla zia, con un'incredibile sensibilità per la natura umana. Nonostante la sua astuzia, Tom si mette sempre nei guai. Il secondo capitolo del libro inizia con Tom che viene punito per aver partecipato a una rissa: invece di passare un caldo sabato pomeriggio d'estate a scherzare con gli amici e a nuotare nel fiume, Tom deve imbiancare la grande staccionata davanti a casa. Mentre inizia a lavorare, passa il suo amico Ben Rogers, che sta mangiando una mela dall'aspetto delizioso. Ben è birichino come Tom e, vedendolo alle prese con quel lavoro noioso, decide di tormentarlo chiedendogli se ha intenzione di andare a nuotare quel pomeriggio, sapendo benissimo che l'amico non può farlo.

Tom finge un profondo interesse per quello che sta facendo. Ora Ben è curioso: chiede a Tom se è davvero più interessato a dipingere la staccionata che a divertirsi. Tom gli rivolge finalmente la parola, pur continuando a seguire il proprio lavoro. La zia non avrebbe affidato a chiunque un impegno del genere, dice. È la prima cosa che la gente vede della loro casa quando passano da lì. È un compito molto importante, che non si ripresenterà per molti anni. In passato lui e i suoi amici avevano scritto qualcosa sulle recinzioni e si erano messi nei guai; ora può farlo liberamente. È una sfida, una prova di abilità. E sì, gli piace. Quanto a nuotare, può farlo in qualsiasi altro fine settimana.

Ben chiede di poter provare, per capire cosa intende Tom. Dopo varie suppliche, Tom cede, solo dopo che l'amico gli offre la sua mela. Ben presto si avvicinano altri ragazzi e Tom fa con loro lo stesso lavoro di vendita, accumulando altra frutta e giochi. Un'ora più tardi, vediamo Tom sdraiato all'ombra mentre

un'intera squadra di amici completa il lavoro per lui. Tom ha usato la psicologia di base per ottenere ciò che voleva. Per prima cosa, ha fatto in modo che Ben reinterpretasse quell'incarico, senza usare le parole bensì utilizzando il linguaggio del corpo e simulando una profonda dedizione al compito: lo fa sembrare interessante. In secondo luogo, ha descritto il lavoro come una prova di abilità e intelligenza, un'opportunità rara, qualcosa che sarebbe piaciuto a qualsiasi ragazzo competitivo. Infine, come sapeva, una volta che i ragazzi del quartiere avessero visto gli altri all'opera, avrebbero voluto unirsi a loro, rendendola un'attività di gruppo. Nessuno voleva essere lasciato fuori. Tom avrebbe potuto supplicare decine di amici di aiutarlo e non avrebbe ottenuto nulla. Invece, impostando la cosa in modo che fossero loro a voler eseguire il lavoro, ha ottenuto che andassero loro da lui, implorandolo di partecipare.

I vostri tentativi di influenza devono sempre seguire una logica simile: come potete far sì che gli altri percepiscano il favore che intendete chiedere come qualcosa che già desiderano? Definirlo come qualcosa di piacevole, come un'opportunità rara e come qualcosa che anche altri vogliono fare produrrà generalmente l'effetto desiderato.

Un'altra variante è quella di fare appello direttamente all'istinto competitivo delle persone. Nel 1948 il regista Billy Wilder stava creando il cast per il suo nuovo film *Scandalo internazionale*, che doveva essere ambientato a Berlino subito dopo la guerra. Uno dei personaggi principali era una donna di nome Erika von Shluetow, una cantante di cabaret tedesca con sospetti legami con vari nazisti durante il conflitto. Wilder sapeva che Marlene Dietrich sarebbe stata l'attrice perfetta per interpretare il ruolo, ma la Dietrich aveva espresso pubblicamente la sua forte avversione per tutto ciò che aveva a

che fare con i nazisti e si era impegnata a fondo per varie cause alleate. Quando fu contattata per la prima volta per il ruolo, la Dietrich lo trovò troppo sgradevole e la discussione finì lì.

Wilder non protestò né la supplicò, cosa che sarebbe stata inutile, considerata la famosa testardaggine della Dietrich. Le disse invece di aver trovato due attrici americane perfette per la parte, ma che voleva la sua opinione su quale fosse la migliore. Avrebbe visionato i loro test? Sentendosi in colpa per aver risposto picche al suo vecchio amico Wilder, la Dietrich accettò con naturalezza. Tuttavia, Wilder aveva astutamente provinato due attrici famose che sapeva sarebbero state pessime per il ruolo, mettendo in ridicolo la parte di una sexy cantante tedesca di cabaret. Lo stratagemma funzionò a meraviglia. La Dietrich, molto competitiva, rimase sbigottita di fronte alle loro performance e si offrì immediatamente d'interpretare lei stessa la parte.

Alla fine, quando si offrono doni o ricompense agli altri come possibile mezzo per convincerli a passare dalla vostra parte, è sempre meglio dare ricompense o fare regali piccoli piuttosto che grandi. Regali di grandi dimensioni rendono troppo evidente il tentativo di comprare la lealtà delle persone, offendendo il loro senso di indipendenza. Alcuni potrebbero accettare doni importanti per necessità, ma in seguito si sentiranno risentiti o sospettosi. I regali più piccoli hanno un effetto migliore: le persone possono raccontare a sé stesse di meritarseli e di non essere stati comprati o corrotti. In effetti, queste piccole ricompense, distribuite nel tempo, legheranno le persone a voi con molta più forza di qualsiasi altro dono sontuoso.

Intelligenza. Quando non si è d'accordo con un'altra persona e si impone la propria opinione, si sottintende di saperne di più, di

aver riflettuto più razionalmente sulla situazione. Di conseguenza, chi viene messo in discussione in questo modo si attacca con maggior veemenza alle proprie opinioni. Potete evitare che ciò accada mostrandovi più neutrali, come se l'idea contraria fosse semplicemente qualcosa che state prendendo in considerazione e che potrebbe essere sbagliata. Ma ancora meglio, si può andare ben oltre: potete vedere il *suo* punto di vista e concordare con esso. (Vincere le discussioni raramente vale la pena). Dopo aver lusingato la sua intelligenza, ora avrete un po' di spazio per modificare delicatamente la sua opinione oppure avrete abbassato le sue difese a favore di una richiesta di aiuto.

Il primo ministro britannico e romanziere Benjamin Disraeli concepì uno stratagemma ancora più intelligente quando scrisse: «Se vuoi conquistare il cuore di un uomo, permettigli di contraddirti». Lo si fa iniziando a non essere d'accordo su uno scopo in merito a un argomento, anche con una certa veemenza, per poi arrivare lentamente a vedere il punto di vista degli altri, confermando così non solo la loro intelligenza, ma anche il proprio potere di influenzare. Si sentono leggermente superiori a voi, il che è esattamente ciò che volete. Ora saranno doppiamente vulnerabili a una vostra contromossa. Potete creare un effetto simile chiedendo consigli alle persone. L'implicazione è che rispettate la loro saggezza ed esperienza.

Nel 1782, il commediografo francese Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais diede il tocco finale al suo grande capolavoro *Le nozze di Figaro*. Era necessaria l'approvazione del re Luigi XVI che, quando lesse il manoscritto, si infuriò. Un'opera del genere avrebbe portato a una rivoluzione, disse: «Quest'uomo si fa beffe di tutto ciò che deve essere rispettato in un governo». Dopo molte pressioni, acconsentì a farla rappresentare

privatamente in un teatro di Versailles. Il pubblico aristocratico lo apprezzò molto. Il re permise altre rappresentazioni, ma diede ordine ai suoi censori di mettere le mani sul copione e di modificarne i passaggi peggiori prima che venisse presentata al pubblico. Per aggirare questo problema, Beaumarchais incaricò un tribunale di accademici, intellettuali, cortigiani e ministri del governo di riesaminare l'opera con lui. Un uomo che partecipò alla riunione scrisse: «Monsieur de Beaumarchais annunciò che si sarebbe sottoposto senza riserve a tutti i tagli e le modifiche che i gentiluomini e persino le signore presenti ritenessero opportuni… Tutti volevano aggiungere qualcosa di proprio… Monsieur de Breteuil suggerì una battuta, Beaumarchais la accettò e lo ringraziò… "Metterà in salvo il quarto atto." Madame de Matignon contribuì con il colore del nastro del piccolo paggio. Il colore fu approvato e divenne di moda».

Beaumarchais era davvero un cortigiano molto intelligente. Permettendo agli altri di apportare anche le più piccole modifiche al suo capolavoro, lusingò grandemente il loro ego e la loro intelligenza. Naturalmente, in merito alle modifiche più importanti richieste in seguito dai censori del re, Beaumarchais non cedette. Ormai aveva talmente conquistato i membri del suo tribunale che essi lo difesero strenuamente e Louis dovette fare marcia indietro. Abbassare le difese degli altri in questo modo su aspetti non così rilevanti vi darà la possibilità di spingerli nella direzione che desiderate e far sì che cedano ai vostri desideri su questioni più importanti.

Bontà. Nei nostri pensieri quotidiani, ci confortiamo costantemente circa la natura morale delle nostre azioni. Se siamo dipendenti di un'azienda, ci consideriamo buoni membri della squadra. Se siamo capi, trattiamo bene le persone, o

almeno le paghiamo e le sosteniamo come si deve. Aiutiamo le cause giuste. In generale, non ci piace pensarci egoisti e concentrati solo sui nostri scopi. E, cosa altrettanto importante, vogliamo che anche gli altri ci vedano sotto questa luce. Guardate i social media e come le persone si mettono in mostra per appoggiare le cause migliori. Poche persone donano a enti di beneficenza in forma anonima: vogliono che il loro nome sia pubblicizzato a gran voce.

Non bisogna mai mettere inavvertitamente in dubbio questa santa opinione di sé. Piuttosto per sfruttare in modo positivo questa caratteristica, prospettategli ciò che chiedete loro di fare come parte di una causa più ampia a cui possono partecipare. Non si tratta solo di comprare vestiti, ma di aiutare l'ambiente o di salvare posti di lavoro a livello locale. In questo modo, le persone possono sentirsi meglio con sé stesse. Mantenete un atteggiamento discreto: se state cercando di assumere qualcuno per un lavoro, lasciate che siano altri a diffondere il messaggio sulla causa; fate in modo che appaia come qualcosa a vantaggio del sociale. Fate in modo che le persone vogliano unirsi al gruppo, invece di doverle supplicare. Prestate molta attenzione alle parole e alle etichette che utilizzate. È meglio, per esempio, chiamare qualcuno «membro del team» piuttosto che «dipendente».

Per mettersi in una posizione di inferiorità, si possono commettere alcune gaffe relativamente innocue, persino offendere le persone in modo più marcato, e poi chiedere loro perdono. Così facendo, si implica la loro superiorità morale, uno status che le persone adorano. Ora sono vulnerabili alla suggestione.

Infine, se avete bisogno di un favore da parte di qualcuno, non ricordategli ciò che avete fatto per loro in passato, cercando di

stimolare sentimenti di gratitudine. La gratitudine è rara, perché tende a ricordarci la nostra impotenza, la nostra dipendenza dagli altri. E invece, come abbiamo visto, a tutti piace sentirsi indipendenti. Rammentate invece le cose buone che hanno fatto per voi in passato. Questo aiuterà a confermare la loro opinione di sé: «Sì, sono generoso». E una volta ricordato ciò, vorranno continuare a essere all'altezza di questa immagine e fare un'altra buona azione. Un effetto simile può derivare dall'improvviso perdono dei nemici e da un riavvicinamento. Nel tumulto emotivo che questo crea, si sentiranno obbligati a soddisfare l'alta opinione che gli avete riconosciuto e saranno più motivati a dimostrare di esserne degni.

Placate le loro insicurezze. Ognuno di noi ha particolari insicurezze: legate all'aspetto fisico, ai poteri creativi, alla mascolinità, allo status di potere, alla propria unicità, alla popolarità, eccetera. Il vostro compito è quello di individuare queste insicurezze conversando con loro. Una volta che le avrete individuate, dovrete fare molta attenzione a non innescarle: le persone sviluppano antenne estremamente sensibili per captare qualsiasi parola o espressione non verbale che possa stuzzicare i loro punti deboli. Siate consapevoli di questo e state in guardia. In secondo luogo, la strategia migliore è quella di lodare e adulare proprio quegli aspetti che ai loro occhi sono più problematici. È una conferma implicita del nostro valore, che tutti desideriamo ardentemente, anche se ci arriva attraverso gli occhi dell'altro. Questo perché viviamo in un mondo difficile, nel quale siamo continuamente giudicati e dove al trionfo di ieri segue facilmente il fallimento di domani. Non ci sentiamo mai veramente sicuri di noi stessi. Ma se l'adulazione è fatta bene, sentiamo di piacere e viceversa tendiamo ad apprezzare chi ci elogia.

La chiave del successo dell'adulazione è renderla strategica. Se so di essere particolarmente scarso a pallacanestro, elogiarmi per le mie capacità cestistiche suonerà senz'altro falso. Ma se sono *incerto* sulle mie capacità, se immagino di non essere magari così male, allora qualsiasi lusinga in questo senso può fare miracoli. Cercate le qualità su cui le persone sono incerte e offrite loro delle rassicurazioni. Lord Chesterfield informò il figlio nelle sue lettere (poi pubblicate nel 1774) che il cardinale Richelieu, indubbiamente il più abile statista del suo tempo, aveva l'oziosa vanità di essere ritenuto anche il miglior poeta: invidiava al grande Corneille la sua fama. Quelli, quindi, che lo adulavano abilmente, gli parlavano poco delle capacità negli affari di Stato, o almeno solo *en passant*, come poteva capitare in modo naturale. Ma l'incenso con cui lo ricoprivano, il cui fumo sapevano gli avrebbe fatto girare la testa in loro favore, era per il… poeta.

Se i vostri bersagli sono potenti e piuttosto machiavellici, potrebbero sentirsi un po' insicuri delle loro qualità morali. Lusingarli per le loro abili manipolazioni potrebbe ritorcervisi contro, ma elogiare palesemente la loro bontà sarebbe troppo trasparente, perché si conoscono troppo bene. Invece, alcune lusinghe strategiche su come avete beneficiato dei loro consigli e su come le loro critiche hanno contribuito a migliorare il vostro rendimento, farà leva sulla loro auto-valutazione di essere duri ma giusti, di avere un buon cuore sotto l'aspetto burbero. È sempre meglio lodare le persone per i loro sforzi, non per il loro talento. Quando le esaltate per il loro talento, è implicito un leggero biasimo, come se fossero semplicemente fortunate per essere nate con un'abilità naturale. Invece, a tutti piace sentirsi dire di essersi guadagnati la propria fortuna con il duro lavoro, ed è lì che dovete indirizzare le vostre lodi.

Con i vostri pari, avrete più spazio per l'adulazione. Con i superiori, è meglio limitarsi a concordare con le loro opinioni e avvalorare la loro saggezza. Adulare il proprio capo è una mossa troppo trasparente.

Non fate mai seguire alle vostre lodi una richiesta di aiuto o di un favore. La vostra lusinga è una montatura e richiede che trascorra un po' di tempo. Non mostratevi troppo ossequiosi nel primo o nei primi due incontri. Meglio manifestare un po' di freddezza, che vi darà spazio per riscaldarvi. Dopo qualche giorno, la persona in questione vi sarà diventata simpatica, e allora qualche parola lusinghiera rivolta alle sue insicurezze inizierà a sciogliere le sue resistenze. Se possibile, chiedete a terzi di riferire i vostri complimenti, come se li avessero semplicemente sentiti per caso. Non siate mai troppo generosi nei vostri elogi ed evitate di usare superlativi assoluti.

Un modo intelligente per coprire le proprie tracce è quello di aggiungere alcune piccole critiche alla persona o al suo lavoro, niente che possa scatenare insicurezze, ma abbastanza da dare alle vostre lodi una sfumatura più realistica: «Mi è piaciuta molto la sua sceneggiatura, anche se credo che il secondo atto avrebbe bisogno di un po' di lavoro». Non dite: «Il tuo ultimo libro è molto più bello del precedente». Fate molta attenzione quando le persone vi chiedono un'opinione sul loro lavoro o su qualcosa che riguarda il loro carattere o il loro aspetto. Non vogliono la verità, ma un sostegno e una conferma il più possibile realistica. Siate felici di fornirglieli.

Dovete sembrare il più sinceri possibile. Sarebbe meglio scegliere qualità da elogiare che ammirate davvero, se possibile. In ogni caso, ciò che dà alle persone da pensare sono gli indizi non verbali: l'elogio accompagnato da un linguaggio del corpo rigido, da un sorriso finto o da occhi che guardano altrove.

Cercate di percepire alcune delle emozioni positive che state esprimendo, in modo che qualsiasi esagerazione appaia meno ovvia. Tenete presente che il vostro obiettivo deve avere un'opinione di sé relativamente alta. Se questa è bassa, l'adulazione non coinciderà con la percezione che ha di sé e suonerà vuota, mentre al contrario sembrerà naturale.

Sfruttate la resistenza e la testardaggine degli altri. Alcune persone sono particolarmente resistenti a qualsiasi forma di influenza. Spesso si tratta di individui con livelli più profondi di insicurezza e di scarsa autostima. Questo può manifestarsi in un atteggiamento di ribellione. Questi tipi si sentono come se fossero loro contro il mondo. Devono affermare la loro volontà a tutti i costi e resistere a qualsiasi tipo di cambiamento. Faranno il contrario di ciò che gli altri suggeriscono. Chiederanno consigli per un particolare problema o sintomo solo per trovare decine di ragioni per cui il consiglio dato non funzionerà per loro. La cosa migliore da fare è giocare con loro un incontro di judo mentale. Nel judo non si contrastano le mosse dell'avversario spingendolo, ma piuttosto si incoraggia la loro energia aggressiva (resistenza) per farlo cadere da solo. Ecco alcuni modi per metterlo in pratica nella vita quotidiana.

Usate le loro emozioni. Nel libro *Change*, scritto dai terapeuti Paul Watzlawick, John H. Weakland e Richard Fisch, gli autori discutono il caso di un adolescente ribelle, sospeso da scuola dal preside perché sorpreso a spacciare droga. Il ragazzo avrebbe ancora potuto fare i compiti a casa, ma gli era stato proibito di stare nel campus. Questo avrebbe messo a dura prova la sua attività di spacciatore. Il ragazzo ardeva dal desiderio di vendicarsi. La madre consultò un terapeuta che le disse come comportarsi: doveva spiegare al figlio che il preside riteneva che

solo gli studenti che frequentavano le lezioni di persona potessero andare bene a scuola. Nella mente del preside, quindi, tenendo il ragazzo lontano dal campus, si assicurava che venisse bocciato. Se i suoi risultati fossero stati migliori lavorando a casa anziché in classe, avrebbe messo in imbarazzo il preside. Allora meglio non sforzarsi troppo in questo semestre e mettersi dalla parte del preside dimostrandogli che aveva ragione. Naturalmente, quel consiglio era stato concepito per fare leva sulle sue emozioni: ora il ragazzo non desiderava altro che mettere a disagio il preside e si buttò nei compiti con grande energia, realizzando quello che era stato l'obiettivo del terapeuta e della madre da sempre. In sostanza, l'idea non è quella di contrastare le emozioni forti delle persone, ma di muoversi con loro e trovare un modo per incanalarle in una direzione produttiva.

Usate il loro linguaggio. Il terapeuta Milton Erickson (vedi capitolo 3) descrisse il seguente caso da lui trattato: un marito si era rivolto a lui per un consiglio, anche se sembrava deciso a fare comunque ciò che voleva. Lui e la moglie provenivano da famiglie molto religiose e anche loro lo erano molto. Si erano sposati soprattutto per compiacere i genitori. Tuttavia, la loro luna di miele era stata un disastro: trovavano il sesso molto imbarazzante e non si sentivano innamorati. Il marito aveva deciso che non era colpa di nessuno, ma che avrebbero dovuto «divorziare in maniera amichevole». Erickson fu subito d'accordo con lui e gli suggerì esattamente come ottenere questo «divorzio amichevole». Gli diede istruzioni di prenotare una stanza in un albergo. Avrebbero dovuto trascorrere un'ultima notte «amichevole» insieme prima del divorzio. Dovevano anche bere un ultimo bicchiere di champagne «amichevole», darsi un ultimo bacio «amichevole» e così via.

Queste istruzioni praticamente assicuravano la seduzione della moglie da parte del marito. Come sperava Erickson, il marito seguì le istruzioni, la coppia passò una serata eccitante insieme e decise felicemente di rimanere sposata.

Erickson aveva intuito che il marito non voleva davvero divorziare e che i due si sentivano in imbarazzo a causa della loro formazione religiosa. Erano entrambi profondamente insicuri dei loro desideri fisici, eppure resistenti a qualsiasi tipo di cambiamento. Erickson utilizzò il linguaggio del marito e il suo desiderio di divorziare, ma trovò un modo per reindirizzare delicatamente l'energia verso qualcosa di molto diverso. Quando per ribattere a una persona si usano le stesse parole pronunciate da lei, si ha un effetto ipnotico. Come possono non seguire ciò che suggerite quando avete risposto con le medesime parole utilizzate da loro?

Sfruttate la loro rigidità. Una volta il figlio del proprietario di un banco di pegni si recò dal grande maestro zen del diciottesimo secolo Hakuin con il seguente problema: voleva convincere il padre a praticare il Buddhismo, ma l'uomo fingeva di essere troppo occupato con la contabilità per avere tempo anche solo per un canto o una preghiera. Hakuin conosceva il proprietario: era un avaro incallito che usava semplicemente questa scusa per evitare la religione, che considerava una perdita di tempo. Hakuin consigliò al ragazzo di dire al padre che il maestro zen in persona gli avrebbe comprato tutte le preghiere e i canti che avesse eseguito ogni giorno. Si trattava di un accordo strettamente commerciale. Naturalmente il proprietario del banco dei pegni fu molto contento: poteva mettere a tacere il figlio e, nel frattempo, guadagnare soldi. Ogni giorno presentava ad Hakuin il conto per le preghiere e Hakuin lo pagava regolarmente. Ma il settimo giorno l'uomo non si

presentò. Sembrava che fosse stato così preso dal canto da aver dimenticato di contare quante preghiere aveva recitato. Qualche giorno dopo ammise con Hakuin di essere completamente preso dal canto, di sentirsi molto meglio e di non aver più bisogno di essere pagato. Divenne presto un donatore molto generoso del tempio di Hakuin.

Quando le persone si oppongono rigidamente a qualcosa, ciò deriva da una profonda paura del cambiamento e dell'incertezza che potrebbe portare. Devono avere tutto alle loro condizioni e sentire di avere il controllo. Se cercate con tutti i vostri consigli di incoraggiare il cambiamento, fate il loro gioco: si dà loro qualcosa contro cui reagire e si giustifica la loro rigidità. Diventano più testardi. Smettete di litigare con queste persone e sfruttate la natura stessa del loro comportamento per ottenere un cambiamento che potrebbe portare a qualcosa di più grande. Da soli, scoprono qualcosa di nuovo (come il potere della preghiera buddhista) e da soli potrebbero andare oltre, il tutto predisposto dalla vostra manovra di judo.

Tenete presente quanto segue: spesso le persone non fanno quello che gli altri chiedono loro di fare perché desiderano semplicemente affermare la loro volontà. Se siete d'accordo con la loro ribellione e dite loro di continuare a fare quello che stanno facendo, adesso significa che se lo fanno stanno seguendo il vostro consiglio, il che è per loro sgradevole. Potrebbero benissimo ribellarsi di nuovo e affermare la loro volontà nella direzione opposta, che è quello che volevate fin dall'inizio: l'essenza della psicologia inversa.

La mente flessibile – Auto-strategie

La maggior parte delle persone trova frustrante quando le persone si oppongono alle loro buone idee per pura testardaggine, ma è perlopiù inconsapevole di quanto quella stessa testardaggine li affligga e limiti i loro poteri creativi.

Da bambini la nostra mente era straordinariamente flessibile. Potevamo imparare a un ritmo che superava di gran lunga le nostre capacità da adulti. Ciò si spiega con i nostri sentimenti di debolezza e vulnerabilità: sentendoci inferiori rispetto a chi è più grande di noi, ci sentiamo fortemente motivati a imparare. Eravamo anche sinceramente curiosi e affamati di nuove informazioni. Eravamo aperti all'influenza di genitori, coetanei e insegnanti.

Durante l'adolescenza molti di noi hanno vissuto l'esperienza di cadere sotto l'influenza di un grande libro o scrittore. Siamo rimasti affascinati dalle idee innovative contenute nel libro e, poiché eravamo così aperti a essere ispirati, questi primi incontri con idee stimolanti sono penetrate profondamente nella nostra mente e sono diventate parte dei nostri processi di pensiero, influenzandoci decenni dopo averle assorbite. Il nostro paesaggio mentale si arricchisce e la nostra intelligenza dipende dalla capacità di assorbire gli insegnamenti e i punti di vista di coloro che sono più anziani e più saggi.

Tuttavia, così come il corpo si irrigidisce con l'età, lo stesso succede alla mente. E proprio come il nostro senso di debolezza e vulnerabilità motivava il desiderio di imparare, così il nostro strisciante senso di superiorità ci chiude lentamente a nuove opinioni e influenze. Alcuni potrebbero sostenere che nel mondo moderno siamo diventati tutti più scettici, ma in realtà un pericolo molto più grande viene dalla crescente chiusura mentale che ci affligge come individui con l'avanzare dell'età e

che sembra affliggere la nostra cultura in generale. Definiamo lo stato ideale della mente come quello che conserva la flessibilità della giovinezza e la capacità di ragionamento dell'adulto: una mente di questo tipo è aperta all'influenza degli altri. E così come si usano strategie per sciogliere la resistenza delle persone, dovete fare lo stesso su voi stessi, lavorando per ammorbidire i vostri rigidi schemi mentali.

Per raggiungere questo obiettivo, dobbiamo innanzitutto adottare il principio chiave della filosofia socratica. Uno dei primi ammiratori di Socrate fu un giovane di nome Cherefonte. Frustrato dal fatto che molti ateniesi non venerassero Socrate come faceva lui, Cherefonte fece visita all'Oracolo di Delfi e pose una domanda: «C'è un uomo più saggio di Socrate in tutta Atene?» L'oracolo rispose di no. Cherefonte si sentì allora supportato nella sua ammirazione per Socrate e si affrettò a dare la buona notizia al suo mentore. Socrate, tuttavia, essendo un uomo umile, non fu affatto contento di sentire ciò e si ostinò a dimostrare che l'oracolo si sbagliava. Fece visita a molte persone, ognuna eminente nel proprio campo – politica, arte, affari – e pose loro molte domande: quando si attenevano alle cose che sapevano, sembravano abbastanza intelligenti; ma poi si dilungavano anche su argomenti di cui chiaramente non sapevano nulla. E in quelle circostanze si limitavano a declamare la saggezza convenzionale, senza analizzare in modo appropriato le cose che dicevano.

Alla fine Socrate dovette ammettere che l'oracolo era stato davvero accurato: era più saggio di tutti gli altri perché era consapevole della propria ignoranza. Più e più volte esaminò e riesaminò le proprie idee, riconoscendo le inadeguatezze e le emozioni infantili in esse contenute. Il suo motto nella vita era diventato: «Una vita senza ricerca non è degna di essere

vissuta». Il fascino di Socrate, ciò che lo rendeva così dannatamente attraente per la gioventù di Atene, era la sua eccezionale apertura mentale. In sostanza, Socrate assumeva la posizione più debole e vulnerabile del bambino ignorante, quello che poneva sempre domande.

Vedetela in questo modo: se a noi piace deridere le idee superstiziose e irrazionali che la maggior parte delle persone aveva nel diciassettesimo secolo, immaginate quanto quelli del venticinquesimo secolo si burleranno delle nostre. Nonostante i progressi della scienza, la nostra conoscenza del mondo è limitata. Le nostre idee sono condizionate dai pregiudizi instillatici dai nostri genitori, dalla nostra cultura e dal periodo storico in cui viviamo. Sono ulteriormente limitate dalla crescente rigidità della mente. Un po' più di umiltà nei confronti di ciò che conosciamo ci renderebbe tutti più curiosi e interessati ad approfondire le nostre conoscenze e certezze.

Quando si tratta di idee e opinioni, consideratele come giocattoli o mattoncini con cui state giocando. Alcuni li terrete, altri li abbatterete, ma il vostro spirito rimarrà flessibile e giocoso.

Per andare oltre, si può adottare una strategia promulgata da Friedrich Nietzsche: «Chi vuol realmente imparare a *conoscere* alcunché di nuovo (si tratti di un uomo, o di un avvenimento, o di un libro) farà bene ad accogliere questa cosa nuova con tutto l'amore possibile, a distogliere rapidamente l'occhio da tutto ciò che in essa gli riesce ostile, urtante, falso, anzi, a dimenticarlo: così da concedere per esempio all'autore di un libro i maggiori vantaggi e da desiderare con cuore palpitante, come in una gara di corse, ch'egli raggiunga la sua meta. Contenendosi così, si penetra nel cuore della cosa nuova, fin nel suo punto motore: e questo significa appunto conoscerla bene. Quando si è giunti fin

là, più tardi la ragione fa le sue restrizioni; quell'eccesso di valutazione, quella momentanea sospensione del pendolo critico fu precisamente e soltanto l'*artificio* per estrarre l'anima di una cosa».

Anche in ciò con cui non siamo d'accordo c'è spesso qualcosa di vero, che rappresenta «l'anima della cosa». Aprirsi alla sua influenza dovrebbe entrare a far parte delle vostre abitudini mentali, permettendovi di comprendere meglio le cose, persino di criticarle correttamente. Tuttavia, a volte, quell'«anima» toccherà anche voi e acquisterà una certa influenza, arricchendo così la vostra mente.

In alcune occasioni è bene lasciar andare le proprie regole e restrizioni più profonde. Il grande maestro zen del quattordicesimo secolo Bassui affisse alla porta del suo tempio un elenco di trentatré regole che i suoi monaci dovevano rispettare altrimenti sarebbero stati cacciati. Molte delle regole riguardavano l'alcool, che era severamente vietato. Una sera, per lo sconcerto dei suoi monaci privi di immaginazione, si presentò a una conferenza completamente ubriaco. Non si scusò e non lo fece mai più in seguito, ma la lezione fu semplice: queste regole sono soltanto delle linee guida, e per dimostrare la nostra libertà dobbiamo violarle di tanto in tanto.

Infine, quando si tratta della vostra opinione di voi stessi, cercate di metterci un po' di ironica distanza. Siate consapevoli di come essa opera dentro di voi. Fate i conti con il fatto di non essere così liberi e autonomi come vi piace credere: accettate il fatto che anche voi vi conformate alle opinioni dei gruppi a cui appartenete; acquistate prodotti spinti dall'influenza subliminale della pubblicità; anche voi potete essere manipolati. Bisognerà anche che accettiate che l'immagine che avete di voi stessi è migliore di come siete nella realtà: come

tutti gli altri, potete essere piuttosto egocentrici e ossessionati dai vostri scopi. Con questa consapevolezza, non sentirete il bisogno di essere approvati dagli altri. Al contrario, lavorerete per rendervi veramente indipendenti e preoccupati del benessere altrui, invece di rimanere morbosamente attaccati all'illusione della vostra opinione di voi stessi.

> «Vi era qualcosa di terribilmente conquistante nell'esercitare tale influenza. Nessun'altra attività le somigliava. Proiettare l'anima propria in graziose forme e lasciarvela indugiarsi per un attimo; udire le proprie altitudini intellettuali riflesse da un altro, più tutta la musica della passione e della giovinezza; trasportare il proprio temperamento in un altro come un fluido sottile o uno strano profumo: qual reale gioia nel far ciò! Forse la più soddisfacente gioia lasciata a noi in una età così volgare, grossamente carnale nei piaceri, goffamente comune nei bisogni.»
>
> (Oscar Wilde, *Il ritratto di Dorian Gray*)

8
CAMBIATE LE CIRCOSTANZE CAMBIANDO IL VOSTRO ATTEGGIAMENTO

La legge dell'auto-sabotaggio

Ognuno di noi ha un modo particolare di guardare il mondo, di interpretare gli eventi e le azioni delle persone intorno a noi. Questo nostro atteggiamento determina gran parte di ciò che ci accade nella vita. Se siamo perlopiù timorosi, vediamo il negativo in ogni circostanza; ci impediamo di correre rischi; diamo la colpa agli altri per gli errori e non riusciamo a imparare da essi. Se ci sentiamo ostili o sospettosi, facciamo in modo che gli altri provino queste emozioni in nostra presenza; sabotiamo la nostra carriera e le nostre relazioni creando inconsciamente le circostanze che più temiamo. L'atteggiamento umano, tuttavia, è malleabile. Rendendo il nostro atteggiamento più positivo, aperto e tollerante verso gli altri, possiamo innescare una dinamica diversa: possiamo imparare dalle avversità, creare opportunità dal nulla e attirare le persone verso di noi. Dobbiamo esplorare i limiti della nostra forza di volontà e quanto può portarci lontano.

La libertà definitiva

Da bambino, Anton Čechov, il futuro celebre scrittore, affrontava ogni nuovo giorno con una sensazione di terrore: sarebbe stato picchiato dal padre o sarebbe stato in qualche modo risparmiato? Senza preavviso, e a volte senza alcun motivo evidente, il padre, Pavel Egorovič, lo colpiva più volte con il bastone, la frusta o il dorso della mano. Ciò che rendeva la situazione doppiamente confusa era che suo padre non lo picchiava per manifesta cattiveria o rabbia. Diceva ad Anton che lo faceva per amore. Era volontà di Dio che i bambini venissero picchiati, per instillare umiltà. Era stato educato così, e guardate che uomo distinto era diventato. Dopo le percosse, il giovane Anton doveva baciare la mano del padre e chiedere di essere perdonato. Almeno non era solo in quel calvario: i suoi quattro fratelli e la sorella ricevevano tutti lo stesso trattamento.

Le botte non erano l'unica cosa che temeva. Di pomeriggio sentiva i passi del padre che si avvicinavano fuori dalla loro sgangherata casa di legno e tremava di paura. Il più delle volte tornava a casa a quell'ora per chiedere al figlio Anton di sostituirlo nel negozio di alimentari che possedeva nella sperduta cittadina di Taganrog, in Russia, dove viveva la famiglia. Per la maggior parte dell'anno, il negozio era insopportabilmente freddo. Mentre stava al bancone, Anton cercava di fare i compiti, ma le dita gli s'intorpidivano rapidamente e l'inchiostro nel calamaio si congelava. In quel casino di negozio, che puzzava di carne rancida, avrebbe dovuto ascoltare le barzellette sporche dei contadini ucraini che vi lavoravano e assistere al comportamento lascivo dei tanti

ubriachi della città che vi si aggiravano per i loro shot di vodka. In mezzo a tutto questo, doveva assicurarsi che ogni copeco fosse contabilizzato, altrimenti avrebbe ricevuto un'ulteriore lezione da suo padre. Spesso veniva lasciato lì per ore, mentre il padre si ubriacava da qualche altra parte.

Sua madre cercava di intervenire. Era un'anima gentile, non all'altezza del marito. Il ragazzo era troppo giovane per lavorare, diceva. Aveva bisogno di tempo per studiare. Stare in un negozio gelido gli rovinava la salute. Il padre ribatteva che Anton era pigro di natura e che solo con il duro lavoro sarebbe potuto diventare un cittadino rispettabile.

Non c'era tregua dalla presenza del padre. La domenica, l'unico giorno in cui il negozio era chiuso, svegliava i bambini alle quattro o cinque del mattino per provare i canti del coro della chiesa, di cui era direttore. Una volta tornati a casa dalla funzione, dovevano ripeterla, rito per rito, da soli, per poi tornare per la messa di mezzogiorno. Una volta terminata, erano tutti troppo esausti per giocare.

Nei momenti in cui aveva tempo per sé, Anton vagava per la città. Taganrog era un posto tetro in cui crescere. Le facciate di quasi tutte le case erano decadenti e fatiscenti, come se fossero già antiche rovine. Le strade non erano asfaltate e quando la neve si scioglieva c'era fango dappertutto, con buche gigantesche che potevano inghiottire un bambino fino al collo. Non c'erano lampioni. I prigionieri avevano il compito di trovare i cani randagi per le strade e di picchiarli a morte. L'unico luogo tranquillo e sicuro erano i cimiteri circostanti e Anton li visitava spesso.

Durante queste passeggiate, si interrogava su sé stesso e sul mondo. Era davvero così inutile da meritare le percosse quasi quotidiane di suo padre? Forse. Eppure suo padre era una

contraddizione ambulante: era pigro, ubriacone, e piuttosto disonesto con i clienti, nonostante il suo zelo religioso. E i cittadini di Taganrog erano altrettanto ridicoli e ipocriti. Li osservava al cimitero, che cercavano di comportarsi in modo pio durante il servizio funebre, ma poi parlottavano tra di loro sottovoce delle deliziose torte che avrebbero mangiato più tardi a casa della vedova, come se fosse quello il motivo per cui si erano presentati.

Il suo unico rimedio di fronte al dolore e alla noia che provava costantemente era ridere di tutto. Divenne il clown di famiglia, imitando i personaggi di Taganrog e inventando storie sulla loro vita privata. Talvolta il suo umorismo diventava aggressivo. Faceva scherzi crudeli agli altri bambini del quartiere. Mandato al mercato dalla madre, spesso tormentava l'anatra o il pollo vivo che portava a casa in un sacco. Stava diventando impertinente e piuttosto pigro.

Poi, nel 1875, tutto cambiò per la famiglia Čechov. I due fratelli maggiori di Anton, Aleksandr e Nikolaj, ne avevano abbastanza del padre. Decisero di trasferirsi insieme a Mosca, Aleksandr per conseguire una laurea e Nikolaj per diventare un artista. Il fatto che snobbassero così la sua autorità fece infuriare il padre, ma non riuscì a fermarli. Più o meno nello stesso periodo, Pavel Egorovič dovette finalmente affrontare la sua totale cattiva gestione del negozio di alimentari: nel corso degli anni aveva accumulato debiti e ora i conti erano in scadenza. Dovendo affrontare la bancarotta e quasi certamente la prigione dei debitori, una notte abbandonò silenziosamente la città, senza dire nulla alla moglie, e fuggì a Mosca, con l'intenzione di vivere con i figli.

La madre fu costretta a vendere i beni di famiglia per pagare i debiti. Un pensionante che viveva con loro si offrì di aiutarla

nella causa contro i creditori ma, con grande sorpresa della donna, egli usò le sue conoscenze giudiziarie per raggirare i Čechov e cacciarli dalla loro casa. Senza un centesimo a suo nome, la madre fu costretta a partire per Mosca con gli altri figli. Solo Anton sarebbe rimasto per finire gli studi e ottenere il diploma. Fu incaricato di vendere tutti gli oggetti di famiglia rimasti e di inviare il denaro a Mosca il prima possibile. Il pensionante precedente, ora proprietario della casa, diede ad Anton un angolo di una stanza in cui vivere, e così, all'età di sedici anni, senza soldi propri e senza una famiglia che si occupasse di lui, Anton fu improvvisamente lasciato a Taganrog a badare a sé stesso.

Anton non era mai stato veramente solo. La sua famiglia era stata tutta la sua vita, nel bene e nel male. Ora era come se si fosse aperto un baratro. Non aveva davvero nessuno a cui rivolgersi per chiedere aiuto. Incolpava il padre per quel misero destino, per essere rimasto intrappolato a Taganrog. Un giorno si sentiva arrabbiato e amareggiato, il giorno dopo depresso. Ma presto fu chiaro che non aveva tempo per questi sentimenti. Non aveva soldi né risorse, eppure in qualche modo doveva sopravvivere. Così si propose come insegnante a quante più famiglie possibile. Quando andavano in vacanza, spesso faceva la fame per giorni. La sua unica giacca era logora e non aveva galosce per le forti piogge. Si vergognava quando entrava a casa della gente, tremante e con i piedi bagnati. Ma almeno ora era in grado di mantenersi da solo.

Aveva deciso di diventare medico. Aveva una mentalità scientifica e i medici guadagnavano bene. Per essere ammesso alla facoltà di Medicina avrebbe dovuto studiare molto più duramente. Frequentando la biblioteca comunale, l'unico posto in cui poteva lavorare in pace e tranquillità, iniziò a dare

un'occhiata anche alle sezioni di letteratura e filosofia, e ben presto sentì la sua mente volare ben oltre Taganrog. Con i libri non si sentiva più così in trappola. Di notte tornava nel suo angolo di stanza per scrivere storie e dormire. Non aveva privacy, ma poteva tenere il suo angolo pulito e ordinato, senza il solito disordine di casa Čechov.

Finalmente aveva iniziato a sistemarsi e in lui si affacciavano nuovi pensieri ed emozioni. Il lavoro non era più qualcosa che temeva; amava immergersi nello studio e l'insegnamento privato lo aveva fatto sentire orgoglioso e gli aveva dato dignità: *sapeva* prendersi cura di sé. Arrivarono lettere dalla sua famiglia: Aleksandr sbraitava e si lamentava del fatto che il padre aveva reso di nuovo tutti infelici; Michail, il figlio più giovane, si sentiva inutile e depresso. Anton rispose ad Aleksandr: smettila di essere ossessionato da nostro padre e inizia a prenderti cura di te. Scrisse a Michail: «Perché ti riferisci a te stesso come al mio "inutile, insignificante fratellino"? Sai dove dovresti essere consapevole della tua inutilità? Davanti a Dio, forse… ma non davanti agli uomini. Tra le persone dovresti essere consapevole del tuo valore». Anche Anton rimase sorpreso dal nuovo tono che aveva assunto in quelle lettere.

Poi un giorno, diversi mesi dopo essere stato abbandonato, passeggiando per le strade di Taganrog sentì nascere improvvisamente dentro di sé uno straordinario e travolgente senso di empatia e amore per i suoi genitori. Da dove veniva? Non l'aveva mai provato prima. Nei giorni precedenti a quel momento aveva pensato a lungo e intensamente a suo padre. Era davvero lui il colpevole di tutti i loro problemi? Il padre di Pavel, Egor Michailovič, era nato servo della gleba, una forma di schiavitù. I Čechov erano servi della gleba da diverse generazioni. Egor era finalmente riuscito a comprare la libertà

della famiglia, e aveva sistemato i suoi tre figli in campi diversi, designando Pavel al ruolo del mercante di famiglia. Ma Pavel non riuscì a farcela: aveva un temperamento artistico, avrebbe potuto essere un pittore o un musicista di talento. Si sentiva amareggiato per il suo destino: un negozio di alimentari e sei figli. Suo padre lo aveva picchiato e lui picchiava i propri figli. Anche se la sua condizione era oggettivamente migliorata, Pavel si inchinava e baciava ancora la mano a tutti i funzionari locali e ai proprietari terrieri. In fondo, era rimasto un servo della gleba.

Anton si rendeva conto che lui e i suoi fratelli stavano ricadendo nello stesso schema: amareggiati, si sentivano segretamente inutili, e volevano sfogare la loro rabbia sugli altri. Ora che era solo e si prendeva cura di sé, Anton desiderava essere libero nel vero senso della parola. Voleva essere libero dal passato, da suo padre. Ed ecco che, mentre camminava per le strade di Taganrog, la risposta gli giunse da queste nuove e improvvise emozioni. Comprendendo suo padre, riusciva ad accettarlo e persino amarlo. Non era un tiranno imponente, quanto piuttosto un vecchio indifeso. Con un po' di distanza, poteva provare compassione e perdonargli le percosse. Non sarebbe rimasto invischiato in tutti i sentimenti negativi che suo padre gli ispirava. E finalmente avrebbe potuto apprezzare anche la gentilezza della madre, senza incolparla di essere così debole. Con la mente svuotata dal rancore e dai pensieri ossessivi della sua infanzia perduta, fu come se un grande peso gli fosse stato improvvisamente tolto di dosso.

Fece una promessa a sé stesso: basta con gli inchini e le scuse alla gente; basta con le lamentele e le colpe; basta con la vita disordinata e la perdita di tempo. La risposta a tutto erano il lavoro e l'amore, il lavoro e l'amore. Doveva diffondere questo

messaggio nella sua famiglia e salvarla. Doveva condividerlo con l'umanità attraverso le sue storie e le sue opere teatrali.

Infine, nel 1879 Anton si trasferì a Mosca per stare con la famiglia e frequentare la scuola di Medicina, e ciò che vide lo gettò nello sconforto. I Čechov e alcuni pensionanti erano tutti stipati in un'unica stanza nel seminterrato di un caseggiato, nel bel mezzo del quartiere a luci rosse. La stanza era poco ventilata e quasi priva di luce. La cosa peggiore era il morale del gruppo: sua madre era abbattuta e sempre in ansia per le condizioni in cui vivevano e la assoluta mancanza di denaro; il padre beveva ancora di più e viveva di piccoli lavoretti saltuari, un grosso passo indietro rispetto a quando era il proprietario di un negozio. Continuava a picchiare i figli. I fratelli minori di Anton non andavano più a scuola (la famiglia non poteva permettersela) e si sentivano completamente inutili. Michail, in particolare, era più depresso che mai. Aleksandr aveva trovato lavoro come scrittore di riviste, ma sentiva di meritare molto di più e aveva iniziato a bere pesantemente. Dava la colpa dei suoi problemi al padre, che lo aveva seguito a Mosca e lo perseguitava in ogni sua mossa. Nikolaj, l'artista, dormiva fino a tardi, lavorava sporadicamente e passava la maggior parte del tempo alla taverna locale. In altre parole, l'intera famiglia stava precipitando a un ritmo allarmante e il quartiere in cui vivevano non faceva che peggiorare la situazione.

Il padre e Aleksandr si erano trasferiti da poco. Anton decise che doveva fare il contrario: trasferirsi in quella stanza angusta e diventare il catalizzatore del cambiamento. Non avrebbe predicato o criticato, ma piuttosto dato il giusto esempio. L'importante era tenere unita la famiglia e risollevarne lo spirito. Alla madre e alla sorella, che erano sopraffatte, annunciò che si sarebbe occupato delle faccende di casa.

Vedendo Anton che puliva e stirava, i suoi fratelli accettarono di condividere quei compiti. Risparmiò sulla sua borsa di studio in Medicina e ottenne altri soldi dal padre e da Aleksandr. Con questo denaro, fece tornare a scuola Michail, Ivan e Maria. Riuscì a trovare un lavoro migliore per il padre. Utilizzando i soldi di quest'ultimo e i propri risparmi, fu in grado di far traslocare l'intera famiglia in un appartamento molto più grande e con vista. Si diede da fare per migliorare tutti gli aspetti della loro vita: faceva leggere alla sorella e ai fratelli i libri da lui scelti, e fino a notte fonda discutevano delle ultime scoperte scientifiche e di questioni filosofiche. Lentamente si legarono a un livello molto più profondo e gli altri cominciarono a chiamarlo Papà Antosha, il leader del gruppo. L'atteggiamento lamentoso e autocommiserevole che aveva riscontrato all'inizio era perlopiù scomparso. Adesso i suoi due fratelli minori parlavano con entusiasmo delle loro future carriere.

Il più grande progetto di Anton era quello di riportare sulla retta via Aleksandr, che considerava il membro più dotato ma problematico della famiglia. Un giorno Aleksandr tornò a casa con loro: completamente ubriaco, cominciò a insultare la madre e la sorella, e minacciò di spaccare la faccia ad Anton. La famiglia si era rassegnata a queste tirate, ma Anton non le tollerava. Il giorno dopo disse ad Alexander che, se avesse mai urlato contro un altro membro della famiglia, l'avrebbe chiuso fuori e l'avrebbe disconosciuto come fratello; doveva trattare la madre e la sorella con rispetto e non incolpare il padre per la sua dedizione all'alcool e alle donne. Doveva avere una certa dignità: vestirsi bene e prendersi cura di sé. Questo era il nuovo codice familiare.

Aleksandr si scusò e il suo comportamento migliorò, ma fu una battaglia continua che richiese tutta la pazienza e l'amore di

Anton, perché la vena autodistruttiva dei Čechov era profondamente radicata. Già quella stessa tendenza aveva portato Nikolaj a una morte precoce a causa dell'alcolismo e, senza un'attenzione costante, Aleksandr avrebbe senz'altro preso la stessa strada. Lentamente Anton lo ripulì dall'alcool e lo aiutò nella sua carriera giornalistica, e alla fine Aleksandr si sistemò conducendo una vita tranquilla e soddisfacente.

Nel 1884, Anton iniziò a sputare sangue e gli fu chiaro che aveva i primi sintomi della tubercolosi. Si rifiutò di sottoporsi alla visita di un collega medico. Preferiva non sapere e continuare a scrivere e a praticare la medicina senza preoccuparsi del futuro. Ma, man mano che diventava sempre più famoso per le sue opere teatrali e i suoi racconti, cominciò a sperimentare un nuovo tipo di disagio: l'invidia e le critiche meschine dei suoi colleghi scrittori. Essi formavano varie cerchie politiche e si attaccavano senza sosta l'uno contro l'altro, compreso lo stesso Anton, che si era rifiutato di schierarsi con qualsiasi causa rivoluzionaria. Tutto questo fece sì che Anton si sentisse sempre più disincantato nei confronti del mondo letterario. Lo stato d'animo elevato che, con tanta cura, aveva creato a Taganrog si stava dissolvendo. Si depresse e prese in considerazione l'idea di abbandonare del tutto la scrittura.

Poi, verso la fine del 1889, pensò a un modo per liberarsi dalla crescente depressione. Fin dai tempi di Taganrog, era affascinato dai membri più poveri e abietti della società. Gli piaceva scrivere di ladri e truffatori, entrando nelle loro menti. I membri più umili della società russa erano i prigionieri, che vivevano in condizioni spaventose. E la prigione russa più famigerata si trovava sull'isola di Sachalin, a nord del Giappone. Ospitava cinque colonie penali con centinaia di migliaia di prigionieri e le loro famiglie. Era come uno Stato ombra:

nessuno in Russia aveva idea di cosa accadesse realmente sull'isola. Questa poteva essere la risposta alla sua attuale infelicità. Avrebbe compiuto il faticoso e lungo viaggio attraverso la Siberia per raggiungere l'isola. Avrebbe intervistato i criminali più incalliti. Avrebbe scritto un libro dettagliato sulle condizioni di quel posto. Lontano dal pretenzioso mondo della letteratura, si sarebbe connesso con qualcosa di molto reale e avrebbe riacceso lo stato d'animo generoso che aveva creato a Taganrog.

Gli amici e la famiglia cercarono di dissuaderlo: la sua salute era peggiorata; il viaggio avrebbe potuto ucciderlo. Ma più tentavano di scoraggiarlo, più lui era certo che fosse l'unico modo per salvarsi. Dopo un viaggio di tre mesi, arrivò finalmente sull'isola nel luglio del 1890 e si immerse immediatamente in quel nuovo mondo. Il suo compito era quello di intervistare quanti più detenuti possibile, compresi gli assassini più efferati. Indagò su ogni aspetto della loro vita. Assistette alle sessioni di tortura più raccapriccianti e seguì i prigionieri mentre lavoravano nelle miniere locali, incatenati alle carriole. Quelli che scontavano la loro pena spesso dovevano rimanere sull'isola nei campi di lavoro, e così Sachalin era piena di mogli in attesa di raggiungerli in quei campi. Queste donne e le loro figlie si riducevano a prostituirsi per sopravvivere. Tutto era progettato per degradare lo spirito delle persone e svuotarle di ogni briciolo di dignità. Gli ricordava le dinamiche della sua famiglia, su scala molto più ampia.

Questo fu certamente il gradino più basso dell'inferno che poté visitare e ne rimase profondamente colpito. Ora desiderava tornare a Mosca e scrivere di ciò che aveva visto. Il suo senso delle proporzioni era stato ristabilito. Si era finalmente liberato dai pensieri e dalle preoccupazioni insignificanti che lo avevano

appesantito. Adesso poteva uscire da sé stesso e sentirsi di nuovo generoso. Il libro che scrisse, *L'isola di Sachalin*, attirò l'attenzione del pubblico e portò a una riforma sostanziale delle condizioni dell'isola.

Nel 1897 la sua salute si era deteriorata e aveva iniziato a tossire sangue piuttosto regolarmente. Non poteva più nascondere la sua tubercolosi al mondo intero. Il medico che lo curò gli consigliò di ritirarsi da ogni attività e di lasciare Mosca per sempre. Aveva bisogno di riposo. Forse vivendo in un sanatorio avrebbe potuto allungare la sua vita di qualche anno. Anton non volle saperne. Avrebbe vissuto come se nulla fosse cambiato.

Intorno a Čechov aveva cominciato a formarsi un culto, composto da artisti più giovani e da fan adoranti delle sue opere, che lo avevano reso uno degli scrittori russi più famosi. Andavano a trovarlo numerosi e, sebbene fosse chiaramente malato, irradiava una calma che stupiva quasi tutti. Da dove veniva? Era nato così? Sembrava immergersi completamente nelle loro storie e nei loro problemi. Nessuno lo sentì mai parlare della sua malattia.

Nell'inverno del 1904, con l'aggravarsi delle sue condizioni di salute, improvvisamente gli venne il desiderio di fare una gita in slitta in campagna. Sentire i campanelli della slitta e respirare l'aria fredda erano sempre stati uno dei suoi più grandi piaceri e aveva bisogno di provarli ancora una volta. Questo lo mise così di buon umore che non si preoccupò più delle conseguenze, che furono terribili. Morì pochi mesi dopo.

Interpretazione: Nel momento in cui la madre lo lasciò da solo a Taganrog, il giovane Anton Čechov si sentì in trappola, come se fosse stato gettato in prigione. Sarebbe stato costretto a lavorare il più possibile al di fuori dei suoi studi. Ora era bloccato in quel

luogo arretrato e disperatamente noioso, senza alcun sostegno, obbligato a vivere nell'angolo di una piccola stanza. I pensieri amari sul suo destino e sull'infanzia che non aveva mai avuto lo consumavano nei pochi momenti liberi. Ma con il passare delle settimane, notò una cosa molto strana: il lavoro di tutore gli piaceva davvero, anche se la paga era misera e lui era costantemente in giro per la città. Suo padre non aveva fatto altro che dirgli che era pigro e lui ci aveva creduto, ma ora non ne era più così sicuro. Ogni giorno rappresentava una sfida per trovare altro lavoro e mettere il cibo in tavola. Ci stava riuscendo. Non era un miserabile verme che aveva bisogno di essere picchiato. Inoltre, il lavoro era un modo per uscire da sé stesso e immergere la mente nei problemi dei suoi studenti.

I libri che leggeva lo portavano lontano da Taganrog e lo riempivano di pensieri interessanti che gli restavano in mente per giorni interi. Taganrog in sé non era poi così male. Ogni negozio, ogni casa conteneva i personaggi più strani, che gli fornivano materiale infinito per le storie. E quell'angolo della stanza era il suo regno. Lungi dal sentirsi in trappola, ora si sentiva libero. Che cosa era cambiato davvero? Non certo le sue condizioni, né Taganrog, né l'angolo della stanza. Ciò che era cambiato era il suo atteggiamento, che lo aveva aperto a nuove esperienze e possibilità. Una volta percepito questo, desiderò andare oltre. Il più grande ostacolo che restava a questo senso di libertà era suo padre. Malgrado tutto quello che aveva tentato, non riusciva a liberarsi di un profondo sentimento di amarezza. Era come se riuscisse ancora a sentire le percosse e le infinite critiche taglienti. Come ultima risorsa, cercò di analizzare suo padre come se fosse un personaggio di una storia. Questo lo portò a pensare al padre di suo padre e a tutte le generazioni di Čechov. Considerando la natura eccentrica di suo padre e la sua

immaginazione sfrenata, riuscì a capire come *lui* avesse dovuto sentirsi intrappolato dalle circostanze, e perché si fosse messo a bere e a tiranneggiare la famiglia. Era un debole, più una vittima che un oppressore. L'aver compreso le motivazioni intime del padre pose le basi per l'improvvisa ondata di amore incondizionato che un giorno provò per i suoi genitori. Mentre risplendeva di questa nuova emozione, si sentì finalmente e completamente liberato dal risentimento e dalla rabbia. Le emozioni negative del passato lo avevano finalmente abbandonato. La sua mente poteva ora essere completamente aperta. La sensazione fu così esaltante che dovette condividerla con i fratelli e liberare anche loro.

Ciò che aveva portato Čechov a questo punto era la crisi che aveva affrontato quando era stato lasciato solo in giovane età. Un'altra crisi del genere l'aveva vissuta circa tredici anni dopo, quando si era sentito depresso per la meschinità dei suoi colleghi scrittori. La sua soluzione era stata quella di riprodurre ciò che era accaduto a Taganrog, ma al contrario: sarebbe stato lui ad abbandonare gli altri e a costringersi a essere solo e vulnerabile. In questo modo avrebbe potuto sperimentare nuovamente la libertà e l'empatia che aveva provato a Taganrog. La sentenza di morte precoce per tubercolosi fu l'ultima crisi. Avrebbe lasciato andare la paura di morire e l'amarezza derivante dal fatto che la sua vita sarebbe stata interrotta, continuando a vivere a pieno ritmo. Questa libertà finale e definitiva gli conferì una radiosità che quasi tutti coloro che lo incontrarono in quel periodo poterono percepire.

Comprendere: la storia di Anton Čechov è davvero un paradigma di ciò che tutti noi affrontiamo nella vita. Portiamo con noi traumi e ferite della prima infanzia. Nella nostra vita sociale, con l'avanzare dell'età, accumuliamo delusioni e offese. Anche

noi spesso siamo perseguitati da un senso di inutilità, di non meritare davvero le cose belle della vita. Viviamo tutti dei momenti di grande dubbio su noi stessi. Queste emozioni possono portare a pensieri ossessivi che dominano la nostra mente. Ci costringono a limitare ciò che sperimentiamo come un modo per gestire l'ansia e le delusioni. Ci spingono a ricorrere all'alcool o a qualsiasi tipo di abitudine per anestetizzare il dolore. Senza rendercene conto, assumiamo un atteggiamento negativo e timoroso nei confronti della vita. Questo diventa la nostra prigione autoimposta. Ma non è così che deve essere. La libertà sperimentata da Čechov derivava da una scelta, da un diverso modo di guardare il mondo, da un cambio di atteggiamento. Possiamo seguire tutti questo percorso.

Questa libertà deriva essenzialmente dall'adozione di uno spirito generoso – verso gli altri e verso noi stessi. Accettando le persone, comprendendole e, se possibile, persino amandole per la loro natura umana, possiamo liberare la nostra mente dalle emozioni ossessive e meschine. Possiamo smettere di reagire a tutto quello che le persone fanno e dicono. Possiamo mettere un po' di distanza e impedirci di prendere tutto sul personale. Lo spazio mentale si libera per scopi più elevati. Quando ci sentiamo generosi verso gli altri, questi si sentono attratti da noi e vogliono corrispondere al nostro spirito. Quando ci sentiamo generosi nei confronti di noi stessi, non avvertiamo più il bisogno di inchinarci, faticare e giocare a fare i falsi modesti, risentendoci segretamente della nostra mancanza di successo. Grazie al nostro lavoro e all'ottenimento di ciò che ci serve da soli, senza dipendere dagli altri, possiamo stare in piedi e realizzare il nostro potenziale di esseri umani. Possiamo smettere di riprodurre le emozioni negative che ci circondano.

Una volta che sentiamo la forza esaltante di questo nuovo atteggiamento, vorremo portarlo il più lontano possibile.

Anni dopo, in una lettera a un amico, Čechov cercò di riassumere la sua esperienza a Taganrog, riferendosi a sé stesso in terza persona disse che scriveva di come questo giovane spremesse goccia a goccia lo schiavo che c'era in lui e di come una bella mattina si fosse svegliato e avesse scoperto che il sangue che gli scorreva nelle vene non era più il sangue di uno schiavo, ma quello di un vero essere umano.

> «La più grande scoperta della mia generazione è che gli esseri umani possono modificare la propria vita modificando il proprio atteggiamento mentale.»
> (William James)

Le chiavi della natura umana

A noi esseri umani piace immaginare di avere una conoscenza oggettiva del mondo. Diamo per scontato che ciò che percepiamo quotidianamente sia la realtà, che è più o meno la stessa per tutti. Ma questa è un'illusione. Non esistono al mondo due persone che vedono o sperimentano il mondo allo stesso identico modo. Ciò che percepiamo è la nostra versione personale della realtà, una versione che abbiamo creato noi. Rendersi conto di ciò è un passo fondamentale nella nostra comprensione della natura umana.

Immaginate il seguente scenario: un giovane americano deve trascorrere un anno di studio a Parigi. È piuttosto timido e circospetto, incline a sentimenti di depressione e bassa autostima, ma è sinceramente entusiasta di questa opportunità. Una volta lì, trova difficoltà a parlare la lingua e gli errori che

commette e l'atteggiamento un po' derisorio dei parigini gli rendono ancora più difficile l'apprendimento. Trova che la gente non sia affatto amichevole. Il tempo è umido e cupo. Il cibo è troppo ricco di grassi. Anche la cattedrale di Notre Dame sembra deludente, la zona circostante è così affollata di turisti. Anche se ha dei momenti piacevoli, in generale si sente estraniato e infelice. Conclude che Parigi è sopravvalutata e lo giudica un luogo piuttosto sgradevole.

Ora immaginate lo stesso scenario ma con una giovane donna più estroversa e di spirito avventuroso. Non si preoccupa di commettere errori in francese, né delle occasionali osservazioni sprezzanti dei parigini. Per lei imparare la lingua è una sfida piacevole. Gli altri trovano il suo carattere coinvolgente. Fa amicizia più facilmente, e con più contatti la sua conoscenza del francese migliora. Trova il clima romantico e adatto al luogo. Per lei la città rappresenta un'avventura senza fine e la trova incantevole.

In questo caso, due persone vedono e giudicano la stessa città in modi opposti. Per quanto riguarda la realtà oggettiva, il tempo di Parigi non ha qualità positive o negative. Le nuvole passano semplicemente. La cordialità o l'antipatia dei parigini è un giudizio soggettivo: dipende da chi si incontra e da come costoro si confrontano con le persone del posto da cui provenite. La cattedrale di Notre Dame è solo un agglomerato di pezzi di pietra scolpiti. Il mondo esiste soltanto così com'è: le cose o gli eventi non sono buoni o cattivi, giusti o sbagliati, brutti o belli. Siamo noi, con le nostre particolari prospettive che aggiungiamo o sottraiamo colore alle cose e alle persone. Ci concentriamo sulla bella architettura gotica o sui fastidiosi turisti. Noi, con la nostra mentalità, possiamo fare in modo che le persone ci rispondano in modo amichevole o meno, a seconda

della nostra ansia o della nostra apertura. Diamo forma a gran parte della realtà che percepiamo, dettata dai nostri stati d'animo e dalle nostre emozioni.

Comprendere: ognuno di noi vede il mondo attraverso una lente particolare che colora e modella le nostre percezioni. Chiamiamo questa lente il nostro *atteggiamento*. Il grande psicologo svizzero Carl Jung lo definì nel modo seguente: «L'atteggiamento è una disponibilità della psiche ad agire o reagire in una certa direzione. [...] Avere un atteggiamento significa essere preparati a un qualcosa di preciso, anche se questo qualcosa è inconscio, perché atteggiamento significa aprioristico orientamento verso una data cosa».

Proviamo a dirlo in altre parole. Nell'arco di una giornata, la nostra mente risponde a migliaia di stimoli presenti nell'ambiente. A seconda del cablaggio del nostro cervello e del nostro assetto psicologico, certi stimoli – un cielo nuvoloso, una folla di turisti – portano a reazioni e risposte più forti. Più forte è la risposta, più prestiamo attenzione. Alcuni di noi sono più sensibili a stimoli che altri perlopiù ignorerebbero. Se siamo inconsciamente inclini a sentimenti di tristezza, per qualsiasi motivo, siamo più propensi a cogliere i segnali che favoriscono questo sentimento. Se siamo di indole sospettosa, siamo più portati a rilevare le espressioni facciali che mostrano qualsiasi tipo di possibile negatività e a esagerare ciò che percepiamo. Questa è la «disponibilità della psiche a [...] reagire in un certo modo».

Non siamo mai coscienti di questo processo. Ci limitiamo a sperimentare i postumi di queste sensibilità e reazioni del cervello, che si sommano a uno stato d'animo o a uno sfondo emotivo complessivo che potremmo chiamare depressione, ostilità, insicurezza, entusiasmo o audacia. Sperimentiamo

molti stati d'animo diversi, ma in generale possiamo dire di avere un particolare modo di vedere e interpretare il mondo, dominato da una o più emozioni, come ad esempio l'ostilità e il risentimento. Questo è il nostro atteggiamento. Le persone con un atteggiamento prevalentemente depressivo possono provare momenti di gioia, ma sono più disposte a sperimentare la tristezza; anticipano questo sentimento nei loro incontri quotidiani.

Jung illustra questa idea nel modo seguente: immaginate che durante un'escursione ci si imbatta in un ruscello che deve essere attraversato per proseguire il viaggio. Una persona, senza pensarci troppo, salta semplicemente dall'altra parte, toccando un sasso o due, senza preoccuparsi di cadere. Ama il puro piacere fisico del salto e non gli importa di fallire. Anche un'altra persona è eccitata, ma non ha tanto a che fare con la gioia fisica quanto con la sfida mentale rappresentata dal ruscello. Calcolerà rapidamente il mezzo più efficace per attraversarlo e trarrà soddisfazione dall'averlo capito. Un'altra persona, di natura cauta, si prenderà più tempo per riflettere. Non prova piacere nell'attraversamento; è irritato dall'ostacolo, ma vuole continuare l'escursione e farà del suo meglio per attraversare in sicurezza. Un quarto tornerà semplicemente indietro: non vede la necessità di attraversare e razionalizza le sue paure dicendo che la gita è già stata abbastanza lunga.

Nessuno vede o sente semplicemente lo scorrere dell'acqua sulle rocce. La nostra mente non percepisce solo quello che c'è. Ogni persona vede e reagisce allo stesso ruscello in modo diverso, a seconda del proprio atteggiamento: avventuroso, timoroso, eccetera.

In secondo luogo, le nostre prime esperienze e gli schemi di attaccamento (vedi capitolo 4) giocano un ruolo importante

nella formazione dell'atteggiamento. Interiorizziamo le voci della madre e della figura paterna. Se erano molto autoritarie e giudicanti, tenderemo a essere più severi con noi stessi che con gli altri e ad avere una propensione più critica verso tutto ciò che vediamo. Altrettanto importanti sono le esperienze che facciamo al di fuori della famiglia, man mano che invecchiamo. Quando amiamo o ammiriamo qualcuno, tendiamo a interiorizzare una parte della loro presenza e a plasmare il nostro modo di vedere il mondo in modo positivo. Potrebbe trattarsi di insegnanti, mentori o colleghi. Le esperienze negative e traumatiche possono avere un effetto costrittivo: ci chiudono la mente a tutto ciò che potrebbe farci rivivere il dolore originario. Il nostro atteggiamento viene costantemente plasmato da ciò che ci accade, ma le vestigia del nostro comportamento iniziale sopravvivono per sempre. A prescindere dai suoi progressi, Čechov rimaneva soggetto a sentimenti di depressione e disgusto di sé.

Ciò che dobbiamo capire dell'atteggiamento non è solo il modo in cui colora le nostre percezioni, ma anche come determina attivamente ciò che ci accade nella vita: la nostra salute, i rapporti con le persone e il successo. Il nostro atteggiamento ha una dinamica che si autoalimenta.

Riprendiamo lo scenario del giovane a Parigi. Sentendosi un po' teso e insicuro, reagisce in modo difensivo agli errori che commette nell'imparare la lingua. Questo gli rende più difficile l'apprendimento che, a sua volta, rende più complicato l'incontro con le persone, facendolo sentire più isolato. Più la sua energia si abbassa a causa della depressione, più questo ciclo si perpetua. Anche le sue insicurezze possono allontanare le persone. Il modo in cui pensiamo agli altri tende ad avere un effetto analogo su di loro. Se ci sentiamo ostili e critici, siamo

inclini a ispirare emozioni critiche negli altri. Se stiamo sulla difensiva, facciamo sentire gli altri sulla difensiva. L'atteggiamento del giovane lo induce a bloccarsi in questa dinamica negativa. L'atteggiamento della ragazza, invece, innesca una dinamica positiva: riesce a imparare la lingua e a incontrare persone, il che le solleva l'umore e i livelli di energia, rendendola più attraente e interessante per gli altri, e così via.

Anche se gli atteggiamenti si presentano in molte varietà e miscele, possiamo generalmente classificarli come negativi e ristretti o positivi ed espansivi. Coloro che hanno un atteggiamento negativo tendono a operare da una posizione base di paura nei confronti della vita: vogliono inconsciamente limitare ciò che vedono e sperimentano per avere un maggiore controllo. Chi ha un atteggiamento positivo ha un approccio molto meno timoroso: è aperto a nuove esperienze, idee ed emozioni. Se l'atteggiamento è come la nostra lente sul mondo, l'atteggiamento negativo restringe l'apertura di questa lente, mentre quello positivo la espande il più possibile. Possiamo muoverci tra questi due poli, ma in generale tendiamo a vedere il mondo con una lente più chiusa o più aperta.

Il vostro compito come studenti della natura umana è duplice: in primo luogo, dovete diventare consapevoli del vostro atteggiamento e di come esso orienti le vostre percezioni. È difficile osservare questo aspetto nella vita di tutti i giorni, perché vi è molto vicino, ma ci sono delle modalità per vederlo in azione. Per esempio, potete notarlo nel modo in cui giudicate le persone una volta che non sono più in vostra presenza: fate in fretta a concentrarvi sulle loro qualità negative e cattive opinioni, oppure siete più generosi e indulgenti quando si tratta dei loro difetti? Vedrete segni precisi del vostro atteggiamento nel modo in cui affrontate le avversità o le resistenze. Siete

veloci nel dimenticare o nel sorvolare su eventuali errori da parte vostra? Incolpate istintivamente gli altri per le cose brutte che vi accadono? Temete qualsiasi tipo di cambiamento? Tendete ad attenervi alla routine e ad evitare tutto ciò che è inaspettato o insolito? Vi irritate quando qualcuno mette in discussione le vostre idee e supposizioni? Un altro aspetto da indagare riguarda anche il modo in cui le persone vi rispondono, soprattutto in modo non verbale: le vedete nervose o sulla difensiva in vostra presenza? Tendete ad attrarre persone che svolgono il ruolo di madre o di padre nella vostra vita?

Non appena avrete una buona percezione della struttura del vostro atteggiamento, della sua inclinazione negativa o positiva, avrete un potere molto maggiore per alterarlo, per spostarlo verso una direzione positiva.

In secondo luogo, non solo dovete essere consapevoli del ruolo del vostro atteggiamento, ma dovete anche credere nel suo potere supremo di modificare le circostanze. Non siete una pedina in un gioco controllato da altri; siete un giocatore attivo che può spostare i pezzi quando vuole e persino riscrivere le regole. Considerate la vostra salute come dipendente in gran parte dal vostro atteggiamento. Se vi sentite eccitati e aperti all'avventura, potete attingere a riserve di energia che non sapevate di avere. La mente e il corpo sono un tutt'uno e i vostri pensieri influenzano le vostre risposte fisiche. Le persone possono riprendersi molto più rapidamente da una malattia grazie al desiderio e alla forza di volontà. Non si nasce con un'intelligenza fissa e limiti intrinseci. Considerate il vostro cervello come un organo miracoloso progettato per imparare e migliorare continuamente, fino alla vecchiaia. Le ricche connessioni neurali del vostro cervello, i vostri poteri creativi, sono qualcosa che sviluppate nella misura in cui vi aprite a

nuove esperienze e idee. Valutate i problemi e i fallimenti come mezzi per apprendere e rafforzarvi. Potete superare qualsiasi cosa con la perseveranza. Considerate il modo in cui le persone vi trattano come qualcosa che dipende in gran parte dal vostro atteggiamento, qualcosa che potete controllare.

Non abbiate paura di esagerare il ruolo della forza di volontà. È un'esagerazione con uno scopo. Porta a una dinamica positiva che si auto-avvera, e questo è tutto ciò che vi interessa. Valutate questa formazione del vostro atteggiamento come la vostra creazione più importante nella vita e non lasciatela mai al caso.

L'atteggiamento costrittivo (negativo)

La vita è intrinsecamente caotica e imprevedibile. L'animale umano, tuttavia, non reagisce bene all'incertezza. Le persone che si sentono particolarmente deboli e vulnerabili tendono ad adottare un atteggiamento nei confronti della vita che restringe ciò che sperimentano in modo da ridurre la possibilità di eventi inaspettati. Questo atteggiamento negativo e restrittivo ha spesso origine nella prima infanzia. Alcuni bambini ricevono poco conforto o sostegno nell'affrontare un mondo spaventoso. Sviluppano varie strategie psicologiche per limitare ciò che devono vedere e sperimentare. Costruiscono difese elaborate per tenere fuori altri punti di vista. Diventano sempre più egocentrici. Nella maggior parte delle situazioni si aspettano che accadano cose brutte e i loro obiettivi nella vita ruotano intorno all'anticipazione e alla neutralizzazione delle esperienze negative per controllarle meglio. Con l'avanzare dell'età, questo atteggiamento diventa sempre più radicato e più ristretto, rendendo quasi impossibile qualsiasi tipo di crescita psicologica.

Questi atteggiamenti presentano una dinamica auto-sabotante. Queste persone fanno sì che gli altri provino la stessa emozione negativa che domina il loro atteggiamento, il che contribuisce a confermarli nelle loro convinzioni. Non si rendono conto del ruolo svolto dalle proprie azioni, di come spesso siano loro a istigare la risposta negativa. Vedono solo individui che li perseguitano o la sfortuna che li travolge. Allontanando gli altri, rendono doppiamente difficile avere successo nella vita e, nel loro isolamento, il loro atteggiamento peggiora. Si trovano in un circolo vizioso.

Le cinque forme più comuni di atteggiamento costrittivo sono elencate qui di seguito. Le emozioni negative hanno un potere vincolante: una persona arrabbiata è più incline a provare anche sospetti, profonde insicurezze, risentimento, eccetera. E quindi troviamo spesso combinazioni di questi diversi atteggiamenti negativi, ognuno dei quali alimenta e accentua l'altro. Il vostro obiettivo è quello di riconoscere i vari segni di questi atteggiamenti che esistono in voi in forme latenti e indebolite, e di sradicarli; di vedere come agiscono in una versione più forte nelle altre persone, comprendendo meglio la loro prospettiva di vita; e imparare a gestire le persone con tali atteggiamenti.

L'atteggiamento ostile. Alcuni bambini manifestano un atteggiamento ostile già in età precoce. Interpretano lo svezzamento e la naturale separazione dai genitori come azioni ostili. Altri bambini devono fare i conti con un genitore che ama punire e infliggere dolore. In entrambi i casi, il bambino si affaccia su un mondo che sembra pieno di ostilità, e la sua risposta è cercare di controllarlo diventando lui stesso fonte di ostilità. Almeno così non è più così casuale e improvviso. Con l'avanzare dell'età, diventano abili nello stimolare la rabbia e la

frustrazione negli altri, il che giustifica il loro atteggiamento originario: «Vedete, la gente è contro di me, io sono antipatico, e senza un motivo apparente».

In una relazione, un marito con un atteggiamento ostile accuserà la moglie di non amarlo. Se lei protesta e si mette sulla difensiva, lui lo vedrà come un segno che lei deve sforzarsi per nascondere la verità. Se lei si lascia intimidire fino al silenzio, il marito lo prenderà come un segno che aveva ragione fin dall'inizio. Nella sua confusione, la moglie potrà facilmente iniziare a percepire una certa ostilità in sé stessa, confermando l'opinione di lui. Le persone con questo atteggiamento hanno molti altri sottili assi nella manica per provocare l'ostilità che segretamente vogliono sentire rivolta verso di loro: ritirando la propria collaborazione a un progetto proprio nel momento sbagliato, arrivando sempre in ritardo, facendo un lavoro scadente, facendo deliberatamente una prima impressione sfavorevole. Ma non si vedono mai come se avessero un ruolo nell'istigare la reazione.

La loro ostilità permea tutto ciò che fanno: il modo di discutere e di provocare (hanno sempre ragione); il sottofondo sgradevole delle loro battute; l'avidità con cui chiedono attenzione; il piacere che provano nel criticare gli altri e vederli fallire. È possibile riconoscerli da come sono facilmente indotti alla rabbia in queste situazioni. La loro vita, così come la descrivono, è piena di battaglie, tradimenti, persecuzioni, ma apparentemente non sono loro a originarle. In sostanza, proiettano i propri sentimenti di ostilità su altre persone e sono pronti a riconoscerli dappertutto, persino nelle azioni apparentemente innocenti. Il loro obiettivo nella vita è sentirsi perseguitati e desiderare una qualche forma di vendetta. Questi tipi hanno generalmente problemi di carriera, poiché la loro

rabbia e ostilità si scatenano spesso. Di conseguenza, hanno qualcos'altro di cui lamentarsi e ulteriori motivi per incolpare il mondo di essere contro di loro.

Se notate in voi stessi i segni di questo atteggiamento, la consapevolezza di voi stessi è un importante passo avanti verso la possibilità di liberarsene. Potete anche provare un semplice esperimento: avvicinatevi alle persone che incontrate per la prima volta, o che conoscete solo di sfuggita, con vari pensieri positivi: «Mi piacciono», «Sembrano intelligenti», eccetera. Niente di tutto questo viene verbalizzato, ma fate del vostro meglio per provare queste emozioni. Se rispondono con qualcosa di ostile o sulla difensiva, allora forse il mondo è davvero contro di voi. È più che probabile, però, che non vediate nulla che possa essere lontanamente negativo. Anzi, vedrete il contrario. È chiaro, quindi, che la fonte di qualsiasi risposta ostile siete voi.

Quando avete a che fare con estremisti di questo tipo, lottate il più possibile per non reagire con l'antagonismo che si aspettano. Mantenete la vostra neutralità. Questo li confonderà e interromperà temporaneamente il gioco che stanno facendo. Si nutrono della vostra ostilità, quindi non dategli carburante.

L'atteggiamento ansioso. Questi tipi prevedono ogni genere di ostacolo e di difficoltà in qualsiasi situazione si trovino ad affrontare. Con le persone, spesso, si aspettano una sorta di critica o addirittura di tradimento. Tutto ciò stimola un'insolita quantità di ansia. Ciò che temono veramente è di perdere il controllo della situazione. La loro soluzione è quella di limitare ciò che potrebbe accadere, di restringere il mondo con cui hanno a che fare. Ciò significa limitare i luoghi in cui andare e le cose da sperimentare. In una relazione, domineranno sottilmente i rituali e le abitudini domestiche; sembreranno

fragili e richiederanno un'attenzione particolare. Questo dissuaderà le persone dal rivolgere critiche nei loro confronti. Tutto deve essere alle loro condizioni. Al lavoro saranno dei feroci perfezionisti e micro-manager, finendo per sabotarsi cercando di tenere sotto controllo troppe cose. Una volta fuori dalla loro zona di comfort – la casa o la relazione che dominano – diventano insolitamente nervosi.

A volte possono mascherare il loro bisogno di controllo come una forma di amore e preoccupazione. Quando Franklin Delano Roosevelt si ammalò di poliomielite nel 1921, all'età di trentanove anni, sua madre Sara fece di tutto per limitare la sua vita e tenerlo in una stanza della casa. Egli avrebbe dovuto rinunciare alla sua carriera politica e abbandonarsi alle sue cure. La moglie di Franklin, Eleanor, lo conosceva meglio: quello che lui voleva e di cui aveva bisogno era tornare lentamente a qualcosa che assomigliasse alla sua vecchia vita. Divenne una battaglia tra la madre e la nuora, battaglia che alla fine vinse Eleanor. La madre riuscì a mascherare il suo atteggiamento ansioso e il suo bisogno di dominare il figlio attraverso il suo apparente amore, trasformandolo in un invalido indifeso.

Un altro travestimento, simile a questo tipo di amore, è quello di cercare di compiacere e di convincere le persone per disinnescare ogni possibile azione imprevedibile e ostile. (Si veda il capitolo 4, *Tipi tossici, Il compiacente*).

Se notate queste tendenze in voi stessi, il miglior antidoto è quello di riversare le vostre energie nel lavoro. Concentrare l'attenzione verso l'esterno in un progetto di qualche tipo avrà un effetto calmante. A patto di tenere a freno le vostre tendenze perfezionistiche, potrete incanalare il vostro bisogno di controllo in qualcosa di produttivo. Con le persone, cercate di aprirvi lentamente alle loro abitudini e ai loro ritmi di lavoro,

invece del contrario. Questo può dimostrarvi che non avete nulla da temere se allentate il controllo. Mettetevi deliberatamente nelle circostanze che più vi spaventano, scoprendo che le vostre paure sono decisamente esagerate. State lentamente introducendo un po' di caos nella vostra vita troppo ordinata.

Nel trattare con coloro che hanno questo atteggiamento, cercate di non sentirvi contagiati dalla loro ansia e cercate invece di fornire l'influenza calmante che è mancata loro nei primi anni di vita. Se irradiate calma, il vostro modo di fare avrà un effetto maggiore delle vostre parole.

L'atteggiamento evitante. Le persone con questo atteggiamento vedono il mondo attraverso la lente delle loro insicurezze, generalmente legate a dubbi sulla loro competenza e intelligenza. Forse da bambini sono stati fatti sentire in colpa e a disagio per qualsiasi sforzo di eccellere e distinguersi dai fratelli; oppure per qualsiasi tipo di errore o possibile comportamento scorretto. Ciò che temevano soprattutto era il giudizio dei genitori. Crescendo, il loro obiettivo principale nella vita è quello di evitare qualsiasi tipo di responsabilità o di sfida in cui la loro autostima potrebbe essere messa in gioco e per la quale potrebbero essere giudicati. Se non si impegnano troppo nella vita, non possono fallire o essere criticati. Per mettere in atto questa strategia cercheranno costantemente delle vie di fuga, in modo conscio o inconscio. Troveranno il motivo perfetto per lasciare un lavoro prima del tempo e cambiare carriera, o interrompere una relazione. Nel bel mezzo di un progetto ad alto rischio, svilupperanno improvvisamente una malattia che li costringerà ad abbandonare. Sono soggetti a tutti i tipi di malattie psicosomatiche. Oppure diventano alcolisti, tossicodipendenti di qualche tipo, che ricadono nel vizio sempre

nel momento giusto, dando la colpa alla «malattia», e alla cattiva educazione ricevuta che ha causato la loro dipendenza. Se non fosse stato per l'alcool, sarebbero potuti diventare grandi scrittori o imprenditori, così dicono. Altre strategie includono sprecare il tempo e iniziare qualcosa troppo tardi, sempre accompagnato da qualche scusa sul perché è successo. In questo modo non possono essere incolpati per i risultati mediocri.

Questi tipi hanno difficoltà a impegnarsi in qualcosa, per una buona ragione. Se mantenessero un lavoro o una relazione, i loro difetti potrebbero farsi troppo evidenti agli altri. È meglio eclissarsi al momento giusto e mantenere l'illusione – per sé stessi e per gli altri – della loro possibile grandezza, se solo… Sebbene siano generalmente motivati dalla grande paura di fallire e dai giudizi che ne derivano, hanno anche segretamente paura del successo, perché con il successo arrivano le responsabilità e la necessità di esserne all'altezza. Il successo potrebbe anche scatenare i loro primi timori di distinguersi ed eccellere.

Queste persone si riconoscono facilmente per le loro carriere movimentate e per le loro relazioni personali di breve durata. Possono cercare di mascherare l'origine dei loro problemi apparendo santi: guardano dall'alto in basso il successo e le persone che devono dimostrare il proprio valore. Spesso si presentano come nobili idealisti, diffondendo idee che non si realizzeranno mai, ma che aumenteranno l'aura di santità che desiderano proiettare. Il dover mettere in pratica degli ideali potrebbe esporli a critiche o fallimenti, perciò scelgono quelli troppo nobili e irrealistici per i tempi in cui vivono. Non lasciatevi ingannare dalla facciata di santità che presentano. Considerate le loro azioni, la mancanza di risultati, i grandi progetti che non iniziano mai, sempre con una buona scusa.

Se notate tracce di questo atteggiamento in voi stessi, una buona strategia è quella di intraprendere un progetto anche di piccola portata, portandolo a termine e accettando la prospettiva del fallimento. Se fallite, avrete già attutito il colpo perché lo avevate previsto e, inevitabilmente, non farà così male come avevate immaginato. La vostra autostima aumenterà perché finalmente avete provato qualcosa e l'avete portata a termine. Non appena questa paura diminuirà, i progressi saranno facili. Avrete voglia di provare di nuovo. E se ci riuscirete, tanto meglio. In ogni caso, avrete vinto.

Quando trovate altri con questo atteggiamento, diffidate dallo stringere collaborazioni con loro. Sono maestri nell'eclissarsi al momento sbagliato, nel farvi fare tutto il lavoro duro e nell'addossarvi la colpa in caso di fallimento. Evitate a tutti i costi la tentazione di aiutarli o di salvarli dalla loro negatività. Sono troppo bravi in questo gioco.

L'atteggiamento depressivo. Da bambini, questi tipi non si sono sentiti amati o rispettati dai genitori. Per dei bambini indifesi, è troppo immaginare che i loro genitori possano sbagliare o che non sappiano come crescerli. Anche se non amati, dipendono comunque da loro. Per questo motivo, la loro difesa consiste spesso nell'interiorizzare il giudizio negativo e supporre di non essere degni di essere amati, che ci sia qualcosa di sbagliato in loro. In questo modo possono mantenere l'illusione che i genitori siano forti e competenti. Tutto questo avviene in maniera del tutto inconsapevole, ma la sensazione di non valere nulla li perseguiterà per tutta la vita. Nel profondo si vergognano di ciò che sono e non sanno proprio perché si sentono così.

Da adulti si aspetteranno abbandono, perdita e tristezza nelle loro esperienze e vedranno segni di cose potenzialmente

deprimenti nel mondo che li circonda. Sono segretamente attratti da ciò che è cupo nel mondo, dal lato oscuro della vita. Se riescono a ricreare in questo modo una parte della depressione che provano, se non altro è sotto il loro controllo. Si consolano con il pensiero che il mondo sia un posto tetro. Una strategia che utilizzeranno per tutta la vita è quella di ritirarsi temporaneamente dalla vita e dalle persone. Questo alimenterà la loro depressione e la renderà in qualche modo gestibile, a differenza delle esperienze traumatiche che vengono loro imposte.

Un eccellente esempio di questo tipo fu il talentuoso compositore e direttore d'orchestra tedesco Hans von Bülow (1830-1894). Nel 1855, von Bülow conobbe e si innamorò di Cosima Liszt (1837-1930), la carismatica figlia del compositore Franz Liszt. Cosima fu attratta dall'aria di tristezza di von Bülow. Questi viveva con la madre, dominante e ostile, e Cosima provava grande simpatia per lui. Voleva salvare von Bülow e trasformarlo in un grande compositore. I due presto si sposarono. Col passare del tempo, Cosima si accorse che lui si sentiva molto inferiore rispetto alla sua intelligenza e alla sua forte volontà. Ben presto Hans cominciò a mettere in dubbio l'amore di Cosima per lui. Si allontanava continuamente da lei durante i suoi attacchi di depressione. Quando lei rimase incinta, lui improvvisamente sviluppò una misteriosa malattia che gli impediva di stare con lei. Senza preavviso poteva diventare molto freddo. Sentendosi non amata e trascurata, iniziò una relazione con il famoso compositore Richard Wagner, amico e collega di von Bülow. Cosima aveva la sensazione che von Bülow avesse inconsciamente incoraggiato la loro storia. Quando alla fine lasciò von Bülow per andare a vivere con Wagner, von Bülow la bombardò di lettere, incolpandosi di

quanto era accaduto e di essere indegno del suo amore. Poi proseguiva parlando della brutta piega che aveva preso la sua carriera, delle sue diverse malattie, delle sue tendenze al suicidio. Sebbene lui criticasse sé stesso, lei non poteva fare a meno di sentirsi colpevole e depressa per essere in qualche modo responsabile. Raccontare tutti i suoi guai sembrava il suo modo sottile per ferirla. Cosima paragonava ogni lettera a «una spada conficcata nel mio cuore». E le lettere continuarono ad arrivare, anno dopo anno, finché lui si risposò e ripeté lo stesso schema con la nuova moglie.

Questi tipi hanno spesso un bisogno segreto di ferire gli altri, incoraggiando comportamenti come il tradimento o il biasimo che alimenterà la loro depressione. Inoltre, sabotano sé stessi se sperimentano un qualsiasi tipo di successo, sentendo nel profondo di non meritarlo. Si bloccano nel lavoro o prendono le critiche come se non dovessero continuare la loro carriera. I tipi depressivi possono spesso attirare le persone, grazie alla loro natura sensibile; stimolano il desiderio di aiutarle. Ma, come von Bülow, iniziano a criticare e a ferire coloro che vogliono aiutarli, per poi ritirarsi di nuovo. Questo tira e molla provoca confusione, ma una volta che si è subìto il loro incantesimo è difficile staccarsi da loro senza sentirsi in colpa. Hanno il dono di far sentire gli altri depressi in loro presenza. Questo dà loro più carburante da cui trarre energia.

La maggior parte di noi ha tendenze e momenti di depressione. Il modo migliore per gestirli è essere consapevoli della loro necessità: sono il modo in cui il nostro corpo e la nostra mente ci costringono a rallentare, a ridurre le energie e a ritirarci. I cicli depressivi possono avere una funzione positiva. La soluzione è rendersi conto della loro utilità e qualità temporanea. La depressione che provate oggi tra una settimana

si sarà attenuata e potrete superarla. Se possibile, trovate il modo di aumentare il vostro livello di energia, che vi aiuterà fisicamente a uscire da quello stato d'animo. Il modo migliore per gestire una depressione ricorrente è quello di incanalare le proprie energie nel lavoro, in particolare nell'arte. Siete abituati a ritirarvi e a stare da soli; utilizzate questo tempo per attingere al vostro inconscio. Esternalizzate la vostra insolita sensibilità e i vostri sentimenti oscuri nel lavoro stesso.

Non cercate mai di sollevare le persone depresse predicando loro la meraviglia della vita. Al contrario, è meglio assecondare la loro cupa opinione del mondo, attirandole in modo sottile verso esperienze positive che possono elevare il loro umore ed energia senza un appello diretto.

L'atteggiamento risentito. Da bambini, questi tipi non hanno mai avuto la sensazione di ricevere abbastanza amore e affetto dai genitori: erano sempre avidi di maggiori attenzioni. Si portano dietro questo senso di insoddisfazione e delusione per tutta la vita. Non ottengono mai il riconoscimento che meritano. Sono esperti nello scrutare i volti delle persone alla ricerca di segni di possibile mancanza di rispetto o disprezzo. Vedono tutto in relazione a sé stessi; se qualcuno ha di più di loro, è un segno di ingiustizia, un affronto personale. Quando sentono questa mancanza di rispetto e di riconoscimento, non esplodono di rabbia. In genere sono cauti e amano controllare le proprie emozioni. Invece, il dolore cova dentro di loro, il senso di ingiustizia si rafforza man mano che ci riflettono sopra. Non dimenticano facilmente. A un certo punto si vendicheranno con un'azione di sabotaggio o di aggressione passiva, ordita con astuzia. Poiché provano una continua sensazione di essere stati trattati ingiustamente, tendono a proiettarla sul mondo, vedendo oppressori ovunque. In questo modo, spesso diventano

leader di coloro che si sentono delusi e oppressi. Se questi tipi ottengono il potere, possono diventare piuttosto feroci e vendicativi, riuscendo finalmente a sfogare il loro rancore su varie vittime. In generale, si comportano con aria di arroganza; si sentono al di sopra degli altri anche se nessuno lo riconosce. Girano a testa un po' troppo alta; spesso hanno un leggero ghigno o uno sguardo di disprezzo. Con l'avanzare dell'età, sono inclini a combattere battaglie meschine, incapaci di contenere completamente i risentimenti accumulati nel tempo. La loro amarezza allontana molte persone, e finiscono spesso per trovarsi con individui dal medesimo atteggiamento, come forma di comunità.

L'imperatore romano Tiberio (42 a.C.-37 d.C.) è forse l'esempio più classico di questa tipologia. Da bambino, il suo tutore notò qualcosa che non andava nel ragazzo. «È melma intrisa di sangue», scrisse una volta il precettore a un amico. Lo scrittore Svetonio, che conosceva Tiberio, lo descrive come segue: «Camminava col collo rigido ed eretto… di solito senza scambiare nessuna parola, o pochissime… e comunque con estrema lentezza e non senza gesticolare mollemente con le dita». L'imperatore Augusto, suo patrigno, doveva continuamente scusarsi con il Senato per «questi particolari sgradevoli e pieni di arroganza». Tiberio odiava sua madre, che non lo aveva mai amato abbastanza. Non si sentiva mai apprezzato da Augusto, dai suoi soldati o dal popolo romano. Quando divenne imperatore, si vendicò lentamente e metodicamente di coloro che riteneva lo avessero offeso, e tale vendetta sarebbe stata fredda e crudele. Con l'avanzare dell'età, divenne sempre più impopolare. I suoi nemici erano legioni. Sentendo l'odio dei suoi sudditi, si ritirò sull'isola di Capri, dove trascorse gli ultimi undici anni del suo regno, evitando quasi

completamente Roma. Si sa che nei suoi ultimi anni di vita ripeteva agli altri: «Dopo di me, il fuoco distrugga la terra!» Alla sua morte Roma esplose di festa e la folla espresse i propri sentimenti con la famosa frase «Tiberio al Tevere!»

Se notate in voi stessi tendenze al risentimento, il miglior antidoto è quello di imparare a lasciar andare i torti e le delusioni della vita. È meglio esplodere di rabbia al momento, anche se è irrazionale, piuttosto che rimuginare su offese che avete probabilmente immaginato o esagerato. Le persone sono generalmente indifferenti al vostro destino, non sono gli antagonisti che immaginate. Pochissime delle loro azioni sono davvero rivolte a voi. Smettete di vedere tutto in termini personali. Il rispetto è qualcosa che va guadagnato con i risultati ottenuti, non qualcosa che vi viene dato solo per il fatto di essere umani. Dovete uscire dal ciclo del risentimento diventando più generosi verso le persone e la natura umana.

Quando si ha a che fare con queste tipologie, è necessario esercitare la massima cautela. Anche se possono sorridere e sembrare piacevoli, in realtà vi stanno scrutando alla ricerca di qualsiasi possibile insulto. Potete riconoscerle dalla loro storia di battaglie passate e di rotture improvvise con le persone, oltre che dalla facilità con cui giudicano gli altri. Potreste cercare di guadagnare lentamente la loro fiducia e di far diminuire i loro sospetti; ma sappiate che più a lungo li frequenterete, più alimenterete il loro risentimento, e la loro reazione può essere molto violenta. Se possibile, è meglio evitare questo tipo di persone.

L'atteggiamento espansivo (positivo)

Circa cinquant'anni fa, molti esperti di medicina iniziarono a pensare alla salute in un modo nuovo e rivoluzionario. Invece di concentrarsi su problemi specifici, come la digestione, i disturbi della pelle o le condizioni del cuore, decisero che era molto meglio considerare il corpo umano nel suo complesso. Se le persone avessero migliorato la loro alimentazione e le loro abitudini di esercizio fisico, questo avrebbe avuto un effetto benefico su tutti gli organi, perché il corpo è un insieme interconnesso.

Questo ci sembra ovvio, ma questo modo di pensare organico rivela una grande applicazione anche alla nostra salute psicologica. Oggi più che mai le persone si concentrano sui loro problemi specifici: la depressione, la mancanza di motivazione, l'inadeguatezza sociale, la noia. Ma ciò che governa tutti questi problemi, apparentemente separati, è il nostro atteggiamento, il modo in cui consideriamo il mondo ogni giorno. È il modo in cui vediamo e interpretiamo gli eventi. Se miglioriamo l'atteggiamento generale, lo farà anche tutto il resto: poteri creativi, capacità di gestire lo stress, livelli di fiducia, rapporti con le persone. È un'idea enunciata per la prima volta nel 1890 dal grande psicologo americano William James, ma rimane una rivoluzione in attesa di accadere.

Un atteggiamento negativo e costrittivo è progettato per limitare la ricchezza della vita a scapito dei nostri poteri creativi, del nostro senso di appagamento, dei nostri piaceri sociali e delle nostre energie vitali. Senza sprecare un altro giorno in queste condizioni, il vostro obiettivo è evadere, espandere ciò che vedete e ciò che sperimentate. Volete aprire il diaframma dell'obiettivo il più possibile. Ecco la vostra *road map*.

Come vedere il mondo: considerateVi esploratori. Con il dono della coscienza, vi trovate di fronte a un universo vasto e sconosciuto che noi esseri umani abbiamo appena iniziato a indagare. La maggior parte delle persone preferisce aggrapparsi a certe idee e a certi princìpi, molti dei quali adottati presto nella vita. Hanno segretamente paura di ciò che non è familiare e incerto. Sostituiscono la curiosità con la convinzione. A trent'anni, si comportano come se sapessero tutto quello che c'è da sapere.

Al pari di un esploratore, invece, voi vi lasciate alle spalle tutte le certezze. Siete alla continua ricerca di nuove idee e nuovi modi di pensare. Non vedete limiti a dove la vostra mente può vagare e non vi preoccupate di apparire improvvisamente incoerenti o di sviluppare idee che contraddicono direttamente ciò che credevate pochi mesi prima. Le idee sono cose con cui giocare. Se ci si aggrappa a esse troppo a lungo, diventano qualcosa di morto. State tornando al vostro spirito infantile e alla curiosità, quella di prima che aveste un ego e di quando avere ragione non era ancora più importante che connettersi al mondo. Esplorate tutte le forme di conoscenza, provenienti da tutte le culture e periodi di tempo. Volete essere messi alla prova.

Aprendo la mente in questo modo, libererete poteri creativi non realizzati e vi regalerete un grande piacere mentale. A tal fine, siate aperti a esplorare le intuizioni che provengono dal vostro inconscio, come si rivelano nei sogni, nei momenti di stanchezza e nei desideri repressi che trapelano in certi momenti. Non avete nulla da temere o da reprimere. L'inconscio è solo un regno in più da indagare liberamente.

Come considerare le avversità: la nostra vita comporta inevitabilmente ostacoli, frustrazioni, dolore e separazioni. Il

modo in cui gestiamo questi momenti nell'infanzia gioca un ruolo importante nello sviluppo del nostro atteggiamento complessivo. Per molte persone, questi momenti difficili sono di stimolo per limitare cosa vedere e sperimentare. Vanno avanti nella vita cercando di evitare qualsiasi tipo di avversità, anche se questo significa non mettersi mai veramente alla prova o non avere molto successo in carriera. Invece di imparare dalle esperienze negative, vogliono reprimerle. Il vostro obiettivo è andare nella direzione opposta, accogliere tutti gli ostacoli come esperienze di apprendimento, come mezzi per diventare più forti. In questo modo abbracciate la vita stessa.

Nel 1928, l'attrice Joan Crawford aveva raggiunto una carriera di discreto successo a Hollywood, ma si sentiva sempre più frustrata per i ruoli limitati che riceveva. Vedeva altre attrici meno talentuose che la precedevano. Forse il suo problema era non essere abbastanza assertiva. Decise che doveva dire quello che pensava a uno dei più potenti capi di produzione della MGM, Irving Thalberg. Non si rese conto che Thalberg la prese come un'impudenza e che era vendicativo di natura. Per questo motivo la scritturò per un western, sapendo che era l'ultima cosa che voleva e che un simile ruolo era un vicolo cieco per molte attrici.

Joan aveva imparato la lezione e aveva deciso di accogliere il suo destino. Si fece piacere il genere. Divenne un'esperta cavallerizza. Si documentò sul Vecchio West e si lasciò affascinare dal suo folklore. Se questo era ciò che serviva per avere successo, decise di coglierlo al meglio e di diventare l'icona femminile dei film western. Perlomeno, avrebbe ampliato le sue capacità recitative. Questo fu, per tutta la vita, il suo atteggiamento nei confronti del lavoro e delle grosse sfide che un'attrice doveva affrontare a Hollywood, dove le carriere erano

generalmente molto brevi. Ogni battuta d'arresto era un'occasione per crescere e svilupparsi.

Nel 1946, il ventenne Malcolm Little (in seguito noto come Malcolm X) iniziò a scontare una condanna da otto a dieci anni di carcere per furto con scasso. In genere, il carcere ha l'effetto di indurire il criminale e di restringere la sua già ristretta visione del mondo. Malcolm decise invece di rivalutare la sua vita: cominciò a trascorrere molto tempo nella biblioteca della prigione e si innamorò dei libri e dell'apprendimento. Per come la vedeva ora, il carcere gli offriva il miglior mezzo possibile per cambiare sé stesso e il suo atteggiamento verso la vita. Con tanto tempo a disposizione, poteva studiare e guadagnarsi una laurea. Poteva sviluppare la disciplina che gli era sempre mancata. Poteva allenarsi per diventare un oratore esperto. Accolse l'esperienza senza alcuna amarezza e ne uscì più forte che mai. Una volta fuori dalla prigione, vedeva ogni difficoltà, piccola o grande che fosse, come un mezzo per mettersi alla prova e temprare sé stesso.

Sebbene le avversità e il dolore siano generalmente al di fuori del vostro controllo, avete il potere di determinare la vostra risposta e il destino che ne deriva.

Come vedere sé stessi: con l'avanzare dell'età, tendiamo a porre dei limiti a quanto possiamo fare nella vita. Nel corso degli anni interiorizziamo le critiche e i dubbi degli altri. Accettando quelli che riteniamo essere i limiti della nostra intelligenza e dei nostri poteri creativi, creiamo una dinamica che si auto-avvera. I limiti diventano i nostri limiti. Non c'è bisogno di essere così umili e modesti in questo mondo. L'umiltà non è una virtù, ma piuttosto un valore che le persone promuovono per aiutarsi a restare semplici. Qualunque cosa stiate facendo ora, in realtà

siete in grado di fare molto di più e, pensandolo, creerete una dinamica molto diversa.

Nell'antichità, molti grandi condottieri, come Alessandro Magno e Giulio Cesare, sentivano di discendere dagli dei e di essere in parte divini. Una simile sicurezza di sé si traduceva in alti livelli di fiducia che gli altri avrebbero alimentato e riconosciuto. Una profezia autorealizzatasi. Non è necessario indulgere in pensieri così grandiosi, ma la sensazione di essere destinati a qualcosa di grande o importante vi darà un certo grado di resilienza quando le persone vi si oppongono o vi resistono. Non interiorizzerete i dubbi che derivano da questi momenti. Avrete uno spirito intraprendente. Proverete continuamente cose nuove, anche rischi, confidando nella vostra capacità di riprendervi dagli insuccessi e sentendovi designati al successo.

Quando Čechov ebbe l'illuminazione sulla massima libertà che poteva creare per sé stesso, visse ciò che lo psicologo americano Abraham Maslow ha definito «esperienza di picco». Si tratta di momenti in cui si viene sollevati dalla quotidianità e si percepisce che c'è qualcosa di più grande e di più sublime nella vita che ci mancava. Nel caso di Čechov il fenomeno era stato innescato da una crisi, dalla solitudine, e aveva portato alla sensazione di accettazione completa delle persone e del mondo intorno a lui. Ma questi momenti possono derivare anche dallo sforzo di superare quelli che pensavate fossero i vostri limiti; dal superamento di grandi ostacoli: dallo scalare una montagna al fare un viaggio in una cultura molto diversa; o dal profondo legame che nasce da qualsiasi forma di amore. Andate alla ricerca di questi momenti, stimolandoli se possibile. Hanno l'effetto, come fecero con Čechov, di modificare il vostro atteggiamento per sempre. Amplieranno la vostra percezione su

ciò che siete capaci di realizzare e sulla vita stessa, e il ricordo di una simile esperienza è qualcosa a cui tornerete sempre per avere un'ispirazione suprema.

In generale, questo modo di vedere sé stessi è in contrasto con l'atteggiamento freddo e ironico che molti amano assumere nel mondo postmoderno: mai troppo ambizioso, mai troppo positivo sulle cose o sulla vita, sempre con un'umiltà disinvolta e molto falsa. Questi tipi vedono l'atteggiamento positivo ed espansivo come un tratto sempliciotto e alla Pollyanna, troppo ottimistico. Ma in realtà il loro atteggiamento disinvolto è una maschera conveniente per le loro grandi paure: di imbarazzarsi, di fallire, di mostrare troppe emozioni. Come tutte le tendenze culturali di questo tipo, anche l'atteggiamento distaccato finirà per svanire, un residuo dell'inizio del XXI secolo. Andando nella direzione opposta, siete molto più progressisti.

Come vedere la propria energia e la propria salute: anche se siamo tutti mortali e soggetti a malattie che sfuggono al nostro controllo, dobbiamo riconoscere il ruolo che la forza di volontà svolge nella nostra salute. Tutti noi abbiamo provato questa sensazione in un modo o nell'altro. Quando ci innamoriamo o ci sentiamo entusiasti del nostro lavoro, improvvisamente abbiamo più energia e ci riprendiamo in fretta da eventuali malattie. Quando siamo depressi o insolitamente stressati, diventiamo preda di ogni tipo di disturbo. Il nostro atteggiamento gioca un ruolo enorme nella nostra salute, un ruolo che la scienza ha iniziato a esplorare e che approfondirà nei prossimi decenni. In generale, ci si può tranquillamente spingere oltre i propri limiti fisici sentendosi eccitati e messi alla prova da un progetto o da un'impresa. Le persone invecchiano e lo fanno precocemente accettando i limiti fisici di ciò che possono fare, il che rende il ciclo auto-avverante. Coloro

che invecchiano bene continuano a praticare attività fisica, solo moderatamente modificata. Avete delle fonti di energia e di salute a cui dovete ancora attingere.

Come vedere gli altri: per prima cosa bisogna cercare di liberarsi della naturale tendenza a considerare ciò che le persone fanno e dicono come qualcosa di personalmente diretto a voi, soprattutto se ciò che dicono o fanno è sgradevole. Anche quando vi criticano o agiscono contro i vostri interessi, il più delle volte la causa risale a un profondo dolore precedente che stanno rivivendo; voi diventate il comodo bersaglio di frustrazioni e risentimenti che si sono accumulati nel corso degli anni. Stanno proiettando i propri sentimenti negativi. Se riuscite a vedere le persone in questo modo, vi sarà più facile non reagire e non arrabbiarsi o rimanere invischiati in qualche battaglia meschina. Se la persona è veramente malvagia, se non vi farete prendere dall'emozione sarete in una posizione migliore per pianificare la giusta contromossa. Vi risparmierete di accumulare ferite e sentimenti amari.

Considerate le persone come fatti della natura. Sono presenti in tutte le varietà, come i fiori o le rocce. Ci sono sciocchi e santi, sociopatici, egomaniaci e nobili guerrieri; ci sono sensibili e insensibili. Tutti hanno un ruolo nella nostra ecologia sociale. Questo non significa che non possiamo lottare per cambiare il comportamento dannoso delle persone che ci sono vicine o che sono nella nostra sfera di influenza; ma non possiamo riprogettare la natura umana e, anche se in qualche modo ci riuscissimo, il risultato potrebbe essere molto peggiore di quello che abbiamo ottenuto. È necessario accettare la diversità e che le persone sono quello che sono. Il fatto che siano diverse da voi non deve essere percepito come una sfida al proprio ego o alla

propria autostima, ma come qualcosa da accogliere e abbracciare.

Da questa posizione più neutrale, si può cercare di capire le persone con cui si ha a che fare a un livello più profondo, come fece Čechov con suo padre. Più si fa questo, più si tenderà a diventare tolleranti verso le persone e verso la natura umana in generale. Il vostro spirito aperto e generoso renderà le vostre interazioni sociali molto più fluide e le persone saranno attratte da voi.

Infine, pensiamo al concetto moderno di atteggiamento nei termini dell'antico concetto di *anima*. Il concetto di anima si ritrova in quasi tutte le culture indigene e nelle civiltà premoderne. In origine si riferiva a *forze spirituali* esterne che permeano l'universo e che sono contenute nel singolo uomo sotto forma di anima. L'anima non è la mente o il corpo, ma piuttosto l'insieme dello spirito che incarniamo, il nostro modo di sperimentare il mondo. È ciò che rende una persona un individuo, e il concetto di anima era legato alle prime idee di personalità. Secondo questo concetto, l'anima di una persona poteva avere delle profondità: alcune persone possedevano un grado maggiore di forza spirituale, avevano più anima; altri avevano una personalità priva di questa forza e in qualche modo senz'anima.

Questo ha una grande rilevanza per la nostra idea di atteggiamento. Nella nostra concezione moderna dell'anima, sostituiamo questa forza spirituale esterna con la vita stessa, o con ciò che si può descrivere come *forza vitale*. La vita è intrinsecamente complessa e imprevedibile, i suoi poteri vanno ben al di là di tutto ciò che possiamo comprendere o controllare completamente. Questa forza vitale si riflette nella natura e

nella società umana attraverso la notevole diversità che troviamo in entrambi i regni.

Da un lato troviamo persone il cui obiettivo nella vita è quello di inibire e controllare questa forza vitale: questo li porta a strategie autodistruttive. Devono limitare i loro pensieri e rimanere fedeli a idee che hanno perso la loro rilevanza. Devono limitare ciò che sperimentano. Tutto ruota intorno a loro, ai loro piccoli bisogni e problemi personali. Spesso diventano ossessionati da un particolare obiettivo che domina tutti i loro pensieri, come fare soldi o ottenere attenzione. Tutto questo li rende morti dentro man mano che si chiudono alla ricchezza della vita e alla varietà dell'esperienza umana. In questo modo virano verso l'assenza di anima, una mancanza interiore di profondità e flessibilità.

Il vostro obiettivo deve essere quello di muovervi sempre nella direzione opposta. Riscoprirete la curiosità che avevate da bambini. Tutto e tutti sono fonte di fascino per voi. Continuate a imparare, ampliando continuamente le vostre conoscenze e le vostre esperienze. Con le persone vi sentite generosi e tolleranti, persino con i vostri nemici e con coloro che sono intrappolati nella condizione di senz'anima. Non vi rendete schiavi dell'amarezza o del rancore. Invece di incolpare gli altri o le circostanze, vedete il ruolo che il vostro atteggiamento e le vostre azioni hanno avuto in ogni vostro fallimento. Vi adattate alle circostanze invece di lamentarvene. Accettate e abbracciate l'incertezza e l'imprevisto come qualità preziose della vita. In questo modo, la vostra anima si espande ai contorni della vita stessa e si riempie di questa forza vitale.

Imparate a misurare le persone con cui avete a che fare in base alla profondità della loro anima e, se possibile, frequentate il più possibile persone di tipo espansivo.

«Perciò le medesime circostanze, i medesimi avvenimenti esterni impressionano ogni individuo in modo affatto differente, e, quantunque tutti siano posti nello stesso mezzo, ognuno vive in un mondo differente… Il mondo in cui si vive dipende dal modo d'intenderlo, che è differente per ogni testa; secondo la natura delle intelligenze esso sembrerà povero, scipito e volgare, o ricco, interessante ed importante. Mentre un tale, per esempio, invidia un tal altro per le avventure interessanti toccategli nella sua vita, dovrebbe piuttosto invidiargli il dono di concezione che ha dato a questi avvenimenti l'importanza che assumono nella sua descrizione.»

(Arthur Schopenhauer)

9
AFFRONTATE IL VOSTRO LATO OSCURO

La legge della repressione

Raramente le persone sono quello che sembrano. Sotto l'apparenza educata e affabile si nasconde inevitabilmente un lato oscuro, costituito dalle insicurezze e dagli impulsi aggressivi ed egoistici che le persone reprimono e nascondono con cura. Questo lato oscuro trapela in un comportamento che vi lascerà perplessi e vi danneggerà. Imparate a riconoscere i segni dell'Ombra prima che diventino tossici. Immaginate i tratti manifesti delle persone – la durezza, la santità, eccetera – come se coprissero la qualità opposta. Dovete diventare consapevoli del vostro lato oscuro. Essendone consapevoli potete controllare e incanalare le energie creative che si nascondono nel vostro inconscio. Integrando il lato oscuro nella vostra personalità, sarete un essere umano più completo e irradierete un'autenticità che attirerà le persone verso di voi.

Il lato oscuro

Il 5 novembre 1968, il repubblicano Richard Nixon compì forse la più grande rimonta della storia politica americana, sconfiggendo di stretta misura il suo rivale democratico, Hubert Humphrey, per diventare il trentasettesimo presidente degli Stati Uniti. Solo otto anni prima, aveva perso il suo primo tentativo di presidenza contro John F. Kennedy in modo devastante. L'elezione fu estremamente combattuta, ma apparve chiaro che alcuni brogli elettorali in Illinois, orchestrati dalla macchina del Partito Democratico a Chicago, giocarono un ruolo nella sua sconfitta. Due anni dopo, perse malamente nella corsa per diventare governatore della California. Amareggiato per come la stampa lo aveva perseguitato e provocato per tutta la durata della campagna, il giorno dopo la sconfitta si rivolse ai media e concluse dicendo: «Pensate solo a tutto quanto vi mancherà. Non avrete più Nixon da prendere a calci, perché, signori, questa è la mia ultima conferenza stampa».

La risposta a queste parole fu pesantemente negativa. Fu accusato di crogiolarsi nell'autocommiserazione. ABC *News* mandò in onda uno speciale di mezz'ora intitolato *Il necrologio politico di Richard Nixon*. Un articolo della rivista «Time» su di lui concludeva: «Salvo un miracolo, Richard Nixon non potrà mai più sperare di essere eletto ad alcuna carica politica». A detta di tutti, la sua carriera politica avrebbe dovuto concludersi nel 1962. Ma la vita di Richard Nixon era stata una serie infinita di crisi e battute d'arresto che lo rese solo più determinato. Da giovane il suo sogno era quello di frequentare una scuola della Ivy League, la chiave per raggiungere il potere in America. Era eccezionalmente ambizioso. La sua famiglia, tuttavia, era

relativamente povera e non poteva permettersi di pagare un'istruzione di quel tipo. Egli superò questa barriera apparentemente insuperabile trasformandosi in uno studente di livello superiore, guadagnandosi il soprannome di *Iron Butt* (culo di ferro) per le sue abitudini di lavoro disumane, e riuscì a ottenere una borsa di studio per la facoltà di legge della Duke University. Per mantenere la borsa di studio doveva rimanere tra i primi della classe, cosa che riuscì a fare grazie al tipo di duro lavoro che pochi altri riuscivano a sopportare.

Dopo diversi anni al Senato degli Stati Uniti, nel 1952 Dwight D. Eisenhower lo aveva scelto come compagno di corsa per la vicepresidenza del Partito repubblicano, ma se ne pentì subito. Nixon aveva conservato un fondo segreto del Partito repubblicano che aveva presumibilmente utilizzato per scopi privati. In realtà era innocente, ma Eisenhower non si sentiva a suo agio con lui e questa fu la scusa per sbarazzarsene. Liberarsi di lui in questo modo avrebbe quasi certamente rovinato la carriera politica di Nixon. Ancora una volta egli raccolse la sfida, apparendo in diretta televisiva e pronunciando il discorso della sua vita, difendendosi dalle accuse. Fu così efficace che il pubblico chiese a gran voce a Eisenhower di tenerlo come candidato. Continuò a ricoprire per otto anni la carica di vicepresidente.

E così, le cocenti sconfitte del 1960 e del 1962 sarebbero state ancora una volta il mezzo per temprarsi e per far risorgere la sua carriera. Era come un gatto con nove vite. Niente poteva ucciderlo. Tenne un profilo basso per qualche anno, poi tornò alla carica per le elezioni del 1968. Era il «nuovo Nixon», più rilassato e affabile, un uomo che amava il bowling e le battute scontate. E avendo imparato la lezione dalle sue varie sconfitte, condusse una delle campagne elettorali più tranquille e

intelligenti della Storia moderna, facendo ricredere gli scettici e tutti i suoi nemici quando sconfisse Humphrey.

Diventando presidente, aveva apparentemente raggiunto l'apice del potere. Ma nella sua mente c'era ancora una sfida da superare, forse la più grande di tutte. I nemici liberali di Nixon lo vedevano come un animale politico, uno che avrebbe fatto ricorso a qualsiasi tipo di trucco per vincere le elezioni. Per le élite della East Coast che lo odiavano, era il bifolco di Whittier, California, troppo esplicito nella sua ambizione. Nixon era determinato a dimostrare che si sbagliavano tutti. Non era chi pensavano che fosse. Era un idealista nel cuore, non un politico spietato. La sua amata madre, Hannah, era una devota quacchera che gli aveva inculcato l'importanza di trattare tutte le persone allo stesso modo e di promuovere la pace nel mondo. Egli voleva lasciare un segno come uno dei più grandi presidenti della Storia. Per il bene di sua madre, che era morta all'inizio di quell'anno, desiderava incarnare i suoi ideali quaccheri e mostrare ai suoi detrattori quanto profondamente lo avessero frainteso.

Le sue icone politiche erano uomini come il presidente francese Charles de Gaulle, che aveva conosciuto e ammirato molto. De Gaulle si era costruito un'immagine pubblica che irradiava autorità e amore per la patria. Nixon avrebbe fatto lo stesso. Nei suoi taccuini iniziò a riferirsi a sé stesso come «RN», la versione leader mondiale di sé stesso. RN sarebbe stato forte, risoluto, compassionevole ma assolutamente virile. L'America che avrebbe guidato era dilaniata dalle proteste contro la guerra, dalle rivolte nelle città, dall'aumento del tasso di criminalità. Avrebbe posto fine alla guerra e lavorato per la pace nel mondo; in patria avrebbe portato la prosperità a tutti gli americani, avrebbe difeso la legge e l'ordine e avrebbe infuso un

senso di decenza che il Paese aveva perso. Realizzando tutto questo, avrebbe preso il suo posto tra i presidenti che venerava: Abraham Lincoln e Woodrow Wilson. E si sarebbe assicurato che tutto questo si concretizzasse, come aveva sempre fatto.

Nei primi mesi si mosse rapidamente. Mise insieme un gabinetto di prim'ordine, tra cui il brillante Henry Kissinger come consigliere per la sicurezza nazionale. Per il suo staff personale preferì giovani dalla faccia pulita che gli sarebbero stati ferocemente leali e che gli sarebbero serviti come strumenti per tradurre in realtà le sue grandi ambizioni per l'America. Tra questi: Bob Haldeman, capo dello staff; John Ehrlichman, responsabile della politica interna; John Dean, consigliere della Casa Bianca; e Charles Colson, assistente della Casa Bianca. Non voleva intellettuali intorno a sé, ma persone disposte a darsi da fare. Ma Nixon non era ingenuo: aveva capito che in politica la lealtà è effimera. E così, all'inizio della sua amministrazione, installò un sistema segreto di registrazione vocale in tutta la Casa Bianca, di cui solo pochi eletti erano a conoscenza. In questa maniera, avrebbe potuto tenere d'occhio in modo discreto il suo staff e scoprire preventivamente eventuali voltagabbana o propalatori di notizie, ottenendo così le prove che, in seguito, avrebbe potuto usare se qualcuno avesse cercato di travisare una conversazione con lui. E, soprattutto, una volta terminata la sua presidenza, i nastri modificati avrebbero potuto essere utilizzati per dimostrare la sua grandezza come leader, il modo chiaro e razionale con cui prendeva le sue decisioni. I nastri avrebbero assicurato la sua eredità.

Nel corso dei primi anni, Nixon lavorò per attuare il suo piano. Era un presidente attivo. Firmò leggi per proteggere l'ambiente, la salute dei lavoratori e i diritti dei consumatori. Sul fronte

estero, lottò per far finire la guerra in Vietnam, con un successo limitato. Ma ben presto gettò le basi per la sua prima visita in Unione Sovietica e per il suo celebre viaggio in Cina, e firmò un accordo con i sovietici per limitare la proliferazione delle armi nucleari. Questo era solo l'inizio di ciò che avrebbe posto in essere.

Eppure, nonostante la relativa tranquillità di questi primi anni, qualcosa di strano cominciò ad agitarsi dentro Richard Nixon. Non riusciva a liberarsi da quei sentimenti di ansia a cui era stato soggetto per tutta la vita. Ciò cominciò a emergere nelle riunioni a porte chiuse con il suo staff personale, a tarda notte davanti a qualche drink. Nixon iniziò a condividere con loro le storie del suo colorito passato e, nel frattempo, ripercorreva alcune delle sue vecchie ferite politiche e l'amarezza risaliva dal profondo. Era particolarmente ossessionato dal caso Alger Hiss: un importante membro dello staff del Dipartimento di Stato che nel 1948 era stato accusato di essere una spia comunista. Hiss aveva negato le accuse. Elegante e raffinato, era il beniamino dei liberali. Nixon, all'epoca giovane deputato della California, sentì puzza di ipocrisia. Mentre altri membri del Congresso decisero di lasciare in pace Hiss, Nixon, in rappresentanza della Commissione per le Attività antiamericane della Camera, continuò a indagare. In un colloquio con Hiss, mentre Nixon gli ricordava la legge contro la falsa testimonianza, Hiss rispose: «Conosco la legge. Ho frequentato Harvard. Credo che lei sia andato alla Whittier» (riferimento al modesto college universitario frequentato da Nixon). Implacabile nel perseguire Hiss, Nixon riuscì a farlo incriminare per falsa testimonianza e Hiss finì in prigione. Questa vittoria rese Nixon famoso ma, come disse ai membri del suo staff, gli valse l'ira eterna delle élite della East Coast, che

lo vedevano come il viscido arrivista di Whittier. Negli anni Cinquanta queste stesse élite, molte delle quali laureate ad Harvard, tennero tranquillamente Nixon e sua moglie Pat fuori dai loro circoli sociali, limitando i contatti politici di Nixon. I loro alleati nella stampa lo ridicolizzavano senza pietà per ogni dichiarazione errata o scivolone. Sì, Nixon non era un angelo. Gli piaceva vincere, ma l'ipocrisia di questi liberali lo irritava: Bobby Kennedy era il re dei magheggi politici, eppure quale giornalista lo rendeva pubblico?

Man mano che approfondiva queste storie, sera dopo sera, rammentava al suo staff che il passato era ancora molto vivo. I vecchi nemici erano ancora al lavoro contro di lui. C'era il corrispondente della CBS Daniel Schorr, che sembrava odiare Nixon con insolito zelo: i suoi servizi dal Vietnam riuscivano sempre a evidenziare gli aspetti peggiori della guerra e a mettere Nixon in cattiva luce; c'era Katharine Graham, la proprietaria del «Washington Post», un giornale che sembrava tramare, da molto tempo, una vendetta personale contro di lui e la Graham, che era la decana della scena sociale di Georgetown, pure aveva snobbato lui e Pat per anni. Ma il peggiore era Larry O'Brien, ora presidente del Partito Democratico, che in qualità di consigliere chiave dell'amministrazione Kennedy era riuscito a far sottoporre Nixon a un accertamento del fisco. Per come la vedeva Nixon, O'Brien era il genio del male della politica, un uomo che avrebbe fatto di tutto per impedire la rielezione di Nixon nel 1972.

I suoi nemici erano dappertutto e non avevano tregua: diffondevano storie negative sulla stampa, procuravano fughe di notizie imbarazzanti dall'interno della burocrazia, lo spiavano, pronti a colpire al minimo scandalo. E noi, chiedeva al suo staff, cosa stiamo facendo da parte nostra? Se i suoi

collaboratori non avessero fatto nulla per contrastare tutto ciò, la colpa sarebbe stata solo loro. Erano in gioco la sua eredità, le sue ambizioni. Mentre cominciavano ad accumularsi le storie delle manifestazioni contro la guerra e delle fughe di notizie sull'impegno della sua amministrazione nella guerra del Vietnam, Nixon bolliva di rabbia e frustrazione, e le discussioni con il suo staff si scaldarono da entrambe le parti. Una volta, mentre Colson parlava di vendicarsi di alcuni avversari particolarmente fastidiosi, Nixon intervenne: «Un giorno li prenderemo, li prenderemo sul terreno dove vogliamo che stiano. E poi gli faremo sentire i nostri tacchi, li calpesteremo con forza, e li stritoleremo… Giusto, Chuck, giusto?»

Quando fu informato che molti dei dipendenti del Bureau of Labor Statistics erano ebrei, pensò che questo fosse probabilmente il motivo di alcune pessime cifre economiche che gli avevano fornito. «Il governo è pieno di ebrei», disse ad Haldeman. «La maggior parte degli ebrei sono sleali.» Queste persone erano la colonna portante dell'establishment della East Coast che lavorava tanto duramente contro di lui. In un'altra occasione disse ad Haldeman: «*Per favore*, dammi i nomi degli ebrei, cioè, i nomi dei grossi finanziatori ebrei dei Democratici… Potremmo indagare su alcuni di questi succhiacazzi?» Sarebbe stato opportuno sottoporli ad accertamento contabile. Aveva anche altre idee per danneggiare Katharine Graham e mettere in imbarazzo Daniel Schorr.

Nixon iniziò anche a sentirsi sempre più in ansia per la sua immagine pubblica, così fondamentale per la sua eredità futura da presidente. Incalzava il suo staff, e persino Henry Kissinger, per promuovere con la stampa il suo forte stile di leadership. Nelle interviste, dovevano riferirsi a lui come Mr. Peace, e Kissinger non avrebbe dovuto ricevere così tanto credito. Voleva

sapere cosa dicevano di lui le élite alle feste di Georgetown. Stavano finalmente cambiando idea su Richard Nixon?

Nonostante il suo nervosismo, nel 1972 era chiaro che le congiunture erano a suo favore. Il suo avversario democratico nella corsa alla rielezione sarebbe stato il senatore George McGovern, un liberale irriducibile. Nixon era in vantaggio nei sondaggi, ma voleva molto di più. Voleva una maggioranza schiacciante e un mandato da parte del pubblico. Sicuro che uomini come O'Brien avessero qualche asso nella manica, cominciò a inveire con Haldeman affinché facesse un po' di spionaggio a danno dei Democratici e portasse a galla del fango. Voleva che Haldeman mettesse insieme una squadra di «uomini senza scrupoli» per svolgere il lavoro sporco necessario con la massima efficienza. Avrebbe lasciato a lui i dettagli. Con suo grande dispiacere, nel giugno dello stesso anno Nixon lesse sul «Washington Post» di un'irruzione mal riuscita all'Hotel Watergate, in cui tre uomini avevano tentato di piazzare delle cimici negli uffici di Larry O'Brien. Questo portò all'arresto di James McCord, E. Howard Hunt e G. Gordon Liddy, tutti con legami con il comitato per la rielezione del presidente Nixon. L'irruzione era stata talmente mal riuscita che Nixon sospettò si trattasse di una montatura dei Democratici. Non era affatto l'efficiente squadra di «uomini privi di scrupoli» che aveva propugnato.

Qualche giorno più tardi, il 23 giugno, discusse dell'irruzione con Haldeman. L'FBI stava indagando sul caso. Alcuni degli uomini arrestati erano ex agenti della CIA. Forse, suggerì Haldeman, avrebbero potuto convincere i vertici della CIA a fare pressione sull'FBI affinché lasciasse cadere l'indagine. Nixon approvò. Disse ad Haldeman: «Non ho intenzione di essere coinvolto». Haldeman rispose: «No, signore. Non vogliamo che

accada». Ma Nixon aggiunse: «Gioca duro. Questo è il modo in cui giocano loro e in cui giocheremo noi». Nixon mise John Dean, il suo consigliere, a capo dell'indagine interna, con chiare istruzioni di ostacolare l'FBI e di coprire qualsiasi collegamento con la Casa Bianca. In ogni caso, Nixon non aveva mai ordinato direttamente l'effrazione. Il Watergate era un'inezia, nulla che potesse infangare la sua reputazione. Sarebbe svanito, insieme a tutte le altre sporche azioni politiche mai scoperte o registrate nei libri di Storia.

E in effetti aveva ragione, per il momento: il pubblico prestò poca attenzione all'effrazione. Nixon ottenne una delle più grandi vittorie della storia elettorale: prevalse in tutti gli Stati, tranne in Massachusetts e nel Distretto di Columbia; riuscì persino a conquistare una grande percentuale di democratici. Ora aveva altri quattro anni per consolidare la sua eredità e nulla poteva fermarlo. La sua popolarità non era mai stata così alta.

Il Watergate, tuttavia, continuava a ripresentarsi e non lo lasciava in pace. Nel gennaio 1973, il Senato decise di avviare un'indagine. A marzo, James McCord finalmente vuotò il sacco e dichiarò che vari membri dello staff presidenziale erano stati mandanti dell'effrazione. Howard Hunt iniziò a chiedere denaro per non rivelare ciò che sapeva. La via d'uscita da questo pasticcio era semplice e chiara: assumere un avvocato esterno per svolgere un'indagine interna sull'effrazione, con la piena collaborazione di Nixon e della sua squadra, e portare alla luce tutti i dettagli. La reputazione di Nixon ne avrebbe risentito, alcuni sarebbero finiti in prigione, ma ciò lo avrebbe mantenuto politicamente vivo, e lui era un maestro nel resuscitare i morti. Nixon, tuttavia, non poteva fare un passo del genere. Il danno immediato sarebbe stato troppo grande. Il pensiero di

confessare ciò che sapeva e che aveva ordinato lo spaventava a morte. Nelle riunioni con Dean continuò a discutere dell'insabbiamento, suggerendo persino dove avrebbero potuto trovare il denaro per comprare il silenzio di Hunt. Dean lo ammonì a non farsi coinvolgere così tanto, ma Nixon sembrava stranamente affascinato dal crescente pasticcio che aveva creato, e incapace di staccarsene.

Ben presto fu costretto a licenziare Haldeman ed Ehrlichman, entrambi profondamente implicati nell'effrazione. Fu un calvario convincerlo a licenziarli personalmente e, quando si trattò di dare la notizia a Ehrlichman, scoppiò a piangere. Ma sembrava che nulla di ciò che faceva potesse fermare lo slancio dell'inchiesta sul Watergate, che si avvicinava sempre più a Nixon, facendolo sentire come un topo in trappola.

Il 19 luglio 1973 ricevette la notizia peggiore di tutte: la commissione del Senato che indagava sul Watergate era venuta a conoscenza del sistema di registrazione segreto installato alla Casa Bianca e chiedeva che i nastri fossero consegnati come prova. Nixon non riusciva a pensare ad altro che al forte imbarazzo che ne sarebbe derivato se i nastri fossero stati resi pubblici. Lo avrebbero trasformato nello zimbello del mondo. Non faceva che riandare al linguaggio che aveva usato e alle molte cattiverie che aveva raccomandato ai suoi di compiere. La sua immagine, la sua eredità, tutti gli ideali che si era sforzato di realizzare, sarebbero stati rovinati in un colpo solo. Pensò a sua madre e alla sua famiglia: non lo avevano mai sentito parlare come aveva fatto nella privacy del suo ufficio. In quei nastri era come se fosse un'altra persona. Alexander Haig, che ora era il suo capo di gabinetto, gli disse che doveva staccare il sistema di registrazione e distruggere immediatamente i nastri, prima di ricevere un mandato di comparizione ufficiale.

Nixon sembrava paralizzato: distruggere i nastri sarebbe stata un'ammissione di colpa; forse lo avrebbero scagionato, in quanto avrebbero dimostrato che non aveva mai ordinato direttamente l'effrazione. Ma l'idea che uno qualsiasi di quei nastri diventasse pubblico lo terrorizzava. Ci pensò e ripensò, ma alla fine decise di non distruggerli. Invocando il privilegio esecutivo si sarebbe opposto alla consegna.

Infine, mentre la pressione aumentava, nell'aprile del 1974 Nixon decise di rilasciare le trascrizioni editate dei nastri nella forma di un libro di 1200 pagine e di sperare per il meglio. Il pubblico rimase inorridito da ciò che lesse. Sì, molti lo avevano ritenuto viscido e subdolo, ma il linguaggio forte, le parolacce, il tono a volte isterico e paranoico della sua conversazione e l'assoluta mancanza di scrupoli o esitazioni nell'ordinare vari atti illegali rivelarono un lato di Nixon che non avevano mai sospettato. Persino i membri della sua famiglia rimasero scioccati. Quando scoppiò lo scandalo Watergate, Nixon sembrò un uomo molto debole e indeciso, non proprio l'immagine di de Gaulle che voleva proiettare. Mai una volta mostrò il minimo desiderio di arrivare alla verità e di punire i colpevoli. Dov'era l'uomo della legge e dell'ordine?

Il 24 luglio arrivò il colpo finale: la Corte Suprema gli ordinò di consegnare i nastri stessi, tra cui la conversazione registrata del 23 giugno 1972, in cui aveva approvato l'uso della CIA per bloccare l'indagine dell'FBI. Questa era la «pistola fumante» che rivelò il suo coinvolgimento nell'insabbiamento fin dall'inizio. Nixon era condannato e, sebbene fosse contrario a tutto ciò in cui credeva, all'inizio di agosto decise di dimettersi. La mattina dopo aver pronunciato il discorso di dimissioni davanti al Paese, Nixon si rivolse per l'ultima volta al suo staff e, lottando per controllare le proprie emozioni, concluse: «Non scoraggiatevi

mai, non siate mai meschini; ricordate sempre che gli altri possono odiarvi, ma quelli che vi odiano non vinceranno, a meno che non siate voi a odiarli, e allora vi distruggerete». Insieme alla sua famiglia, salì poi sull'elicottero che lo avrebbe portato in esilio politico.

Interpretazione: per coloro che lavoravano a stretto contatto con Richard Nixon, quell'uomo era un enigma. Secondo il suo capo redattore, Ray Price, c'erano due Nixon, uno rispettabile, alla luce del sole, e uno oscuro. Il Nixon rispettabile era «eccezionalmente premuroso, eccezionalmente amorevole, sentimentale, generoso di spirito, gentile». Il Nixon oscuro era «arrabbiato, vendicativo, irascibile, meschino». Vedeva entrambe le parti come «in costante guerra tra loro». Ma forse l'osservatore più perspicace di Nixon, il più vicino a capire l'enigma, fu Henry Kissinger, che continuò a studiarlo da vicino per poterlo gestire e persino ingannarlo per i propri scopi. Secondo Kissinger, la chiave di lettura di Nixon e della sua doppia personalità deve risiedere in qualche modo nella sua infanzia. «Riuscite a immaginare», osservò una volta Kissinger, «come sarebbe stato quest'uomo se qualcuno lo avesse amato?»

Da neonato, pare che Nixon fosse insolitamente bisognoso d'affetto. Era un noto piagnucolone; ci voleva un grande sforzo per calmarlo, e scoppiava continuamente in singhiozzi. Voleva sempre più attenzioni, che gli facessero grandi feste, ed era piuttosto manipolativo se non l'otteneva. Ai suoi genitori non piaceva questo aspetto del suo carattere. Cresciuti ai tempi dei pionieri nella California meridionale, preferivano avere un figlio stoico e autonomo. Il padre di Nixon poteva essere fisicamente violento e freddo. La madre era più premurosa, ma spesso depressa e molto lunatica. Dovette fare i conti con i fallimenti del marito e con i due fratelli malati di Richard, che morirono in

giovane età. Spesso doveva lasciare Richard da solo per mesi per occuparsi dei suoi fratelli, cosa che Richard deve aver vissuto come una sorta di abbandono. La personalità di Nixon si è dunque formata attraverso il rapporto con i suoi difficili genitori. Cercando di superare e mascherare le sue vulnerabilità, si è creato un personaggio che gli è stato di grande aiuto, prima con la famiglia e poi con il pubblico. Per questo personaggio accentuò i propri punti di forza e ne sviluppò di nuovi: divenne estremamente duro, resistente, feroce, deciso, razionale, non uno con cui scherzare, soprattutto nei dibattiti. (Secondo Kissinger: «Non c'era niente che temesse di più che essere considerato debole».) Ma il bambino debole e vulnerabile che ci portiamo dentro non scompare miracolosamente. Se i suoi bisogni non sono mai stati soddisfatti o affrontati, la sua presenza affonda nell'inconscio, nelle ombre della nostra personalità, in attesa di emergere in modi strani. Diventa il nostro lato oscuro.

Con Nixon, ogni volta che sperimentava stress o livelli insoliti di ansia, questo lato oscuro si agitava dal profondo sotto forma di forti insicurezze («nessuno mi apprezza»), sospetti (nemici dappertutto), sfoghi improvvisi e capricci, nonché un forte desiderio di manipolare e fare del male a coloro che riteneva che l'avessero scavalcato. Nixon represse e negò questo lato di sé con veemenza, fino alla fine, nelle sue ultime parole al suo staff. Spesso diceva alle persone che non aveva mai pianto, non serbava rancore, né si preoccupava di ciò che gli altri pensavano di lui: tutto il contrario della verità. Per gran parte del tempo svolgeva bene il suo ruolo come RN. Ma quando l'ombra si agitava, emergeva un comportamento strano che puntualmente dava agli altri l'impressione di avere a che fare con due Nixon.

Per Kissinger, era come vedere il figlio non amato tornare in vita.

Il lato oscuro di Nixon divenne finalmente qualcosa di tangibile grazie ai nastri. Nixon sapeva che tutto ciò che diceva veniva registrato, eppure non nascose mai né filtrò ciò che diceva. Insultava gli amici più stretti alle loro spalle, si abbandonava a sfrenati attacchi di paranoia e a fantasie di vendetta, esitava sulle decisioni più semplici. Era un uomo che temeva molto la minima fuga di notizie interne e sospettava il tradimento in quasi tutti quelli che lo circondavano, eppure affidava il suo destino a nastri che credeva non sarebbero mai stati resi pubblici in forma non censurata. Anche quando sembrava che potessero diventare di dominio pubblico e gli fu consigliato di distruggerli, se li tenne stretti, ipnotizzato da quest'altro Nixon che era emerso. Era come se desiderasse segretamente la sua stessa punizione, il bambino e il lato oscuro che si vendicavano per essere stati così profondamente respinti.

Comprendere: la storia di Nixon è più vicina a voi e alla vostra realtà di quanto vi piaccia immaginare. Come Nixon, vi siete creati un personaggio pubblico che accentua i vostri punti di forza e nasconde le vostre debolezze. Come lui, avete represso i tratti socialmente meno accettabili che possedevate intrinsecamente da bambini. Siete diventati molto gentili e piacevoli. E, come lui, avete un lato oscuro che non volete ammettere o esaminare. Contiene le vostre insicurezze più profonde, i vostri desideri segreti di ferire le persone, persino quelle vicine, le vostre fantasie di vendetta, i vostri sospetti sugli altri, la vostra fame di maggiori attenzioni e potere. Questo lato oscuro infesta i vostri sogni. Si palesa in momenti di inspiegabile depressione, ansia insolita, umore suscettibile, bisogno improvviso e pensieri sospettosi. Emerge in commenti

estemporanei di cui poi ci si pente. E a volte, come nel caso di Nixon, porta addirittura a un comportamento distruttivo. Tenderete a dare la colpa alle circostanze o ad altre persone per questi stati d'animo e comportamenti, ma continueranno a ripetersi perché non siete consapevoli della loro origine. L'ansia e la depressione derivano dal non essere completamente sé stessi, dal recitare sempre un ruolo. Ci vuole una grande energia per tenere a bada questo lato oscuro, ma a volte il comportamento sgradevole trapela come un modo per scaricare la tensione interiore.

Il vostro compito di studenti della natura umana è quello di riconoscere ed esaminare il lato oscuro del vostro carattere. Una volta sottoposto a un esame consapevole, esso perde il suo potere distruttivo. Se imparate a individuarne i segni in voi stessi (per un aiuto in questo senso si vedano le sezioni seguenti), potrete incanalare questa energia più oscura in un'attività produttiva. Potrete trasformare il vostro bisogno e la vostra vulnerabilità in empatia. Potrete incanalare i vostri impulsi aggressivi in cause utili e utilizzarli nel vostro lavoro. Potrete ammettere le vostre ambizioni, i vostri desideri di potere, e non agire in modo così colpevole e furtivo. Potrete tenere sotto controllo le vostre tendenze sospettose e la proiezione delle vostre emozioni negative sugli altri. Potrete vedere che gli impulsi egoistici e dannosi risiedono anche in voi, che non siete così angelici o forti come immaginate. Questa consapevolezza porterà equilibrio e maggiore tolleranza verso gli altri.

Potrebbe sembrare che solo coloro che proiettano forza e santità continua possano avere successo, ma non è affatto così. Recitando con tanta tenacia un ruolo, sforzandovi di essere all'altezza di ideali che non sono reali, emanerete una falsità che

gli altri percepiranno. Guardate le grandi figure pubbliche come Abraham Lincoln e Winston Churchill: avevano la capacità di esaminare i loro difetti e gli errori commessi e di ridere di loro stessi, si presentavano come autenticamente umani, e questa era la fonte del loro fascino. La tragedia di Nixon risiede nel fatto che aveva un talento politico e un'intelligenza immensi; se solo avesse posseduto anche la capacità di guardarsi dentro e di misurare i lati più oscuri del suo carattere. È la tragedia che si pone di fronte a tutti noi nella misura in cui rimaniamo in uno stato di profonda negazione.

> «Questo desiderio di commettere una follia ci accompagna per tutta la vita. Chi, in piedi con qualcuno davanti a un abisso o in cima a una torre, non ha mai avuto l'impulso improvviso di spingere giù l'altro? E come mai facciamo del male a coloro che amiamo pur sapendo che seguirà il rimorso? Tutto il nostro essere non è altro che una lotta contro le forze oscure dentro di noi. *Vivere* è guerra con i troll dentro il cuore e il cervello; *scrivere* – è tenere giudizio supremo su sé stessi.»
>
> (Henrik Ibsen)

Le chiavi della natura umana

Se pensiamo alle persone che conosciamo e che vediamo regolarmente, dovremmo convenire che di solito sono piuttosto piacevoli e simpatiche. Per la maggior parte, sembrano contente di stare in nostra compagnia, sono relativamente schiette e sicure di sé, socialmente responsabili, capaci di lavorare in gruppo, di prendersi cura di sé e di trattare bene gli altri. Ma di tanto in tanto con questi amici, conoscenti e colleghi,

intravediamo un comportamento che sembra contraddire ciò che vediamo di solito.

Questo può avvenire in diverse forme: dal nulla fanno un commento critico, anche crudele, su di noi, oppure esprimono una valutazione piuttosto dura del nostro lavoro o della nostra personalità. È questo ciò che provano davvero e che si sforzavano di nascondere? Per un momento, non sono più così simpatici. Oppure veniamo a sapere del modo sgradevole in cui trattano la famiglia o i dipendenti a porte chiuse. Oppure, di punto in bianco, hanno una relazione con l'uomo o la donna più improbabili, e questo porta a cose spiacevoli. Oppure investono il loro denaro in qualche schema finanziario assurdo e rischioso. Oppure fanno qualcosa di avventato che mette a repentaglio la loro carriera. Oppure li sorprendiamo a dire qualche bugia o in qualche atto di manipolazione. Possiamo anche notare questi momenti di simulazione, o di comportamento contrario alla reputazione, in personaggi pubblici e celebrità, che poi si scusano a lungo per gli strani stati d'animo da cui sono stati pervasi.

Ciò che intravediamo in questi momenti è il lato oscuro del loro carattere, quello che lo psicologo svizzero Carl Jung chiamava «l'Ombra». L'Ombra è costituita da tutte le qualità che le persone cercano di negare e reprimere. Questa repressione è così profonda ed efficace che in genere le persone non sono consapevoli della loro Ombra; essa opera inconsciamente. Secondo Jung, l'Ombra ha uno spessore, che dipende dal livello di repressione e dal numero di tratti nascosti. Si direbbe che Nixon avesse un'Ombra particolarmente spessa. Quando le persone rivelano il loro lato oscuro, possiamo vedere qualcosa scendere sul loro volto; la loro voce e il linguaggio del corpo cambiano – quasi come se ci stessimo confrontando con un'altra

persona, i tratti del bambino turbato diventano improvvisamente visibili. *Sentiamo* la loro ombra che si agita ed emerge.

L'Ombra giace sepolta nel profondo, ma diventa disturbata e attiva nei momenti di stress o quando vengono innescate insicurezze e ferite profonde. Inoltre, tende a emergere maggiormente con l'avanzare dell'età. Quando siamo giovani, tutto ci sembra eccitante, compresi i vari ruoli sociali che dobbiamo ricoprire. Ma più tardi nella vita ci stanchiamo delle maschere che abbiamo indossato e ciò che abbiamo represso affiora più frequentemente.

Poiché vediamo raramente l'Ombra, le persone con cui abbiamo a che fare ci sono in qualche modo estranee. È come se vedessimo solo un'immagine bidimensionale e appiattita delle persone: il loro piacevole lato sociale. Conoscere i contorni della loro Ombra li fa rivivere in tre dimensioni. Questa capacità di vedere la persona a tutto tondo è un passo fondamentale nella nostra conoscenza della natura umana. Armati di questa conoscenza, possiamo anticipare il comportamento delle persone nei momenti di stress, capire le loro motivazioni nascoste e non farci trascinare da tendenze autodistruttive.

L'Ombra si crea nei nostri primi anni di vita e deriva da due forze contrastanti che abbiamo percepito. In primo luogo, siamo venuti al mondo scoppiando di energia e intensità. Non capivamo la differenza tra comportamento accettabile e inaccettabile; sperimentavamo solo impulsi naturali. Alcuni di questi impulsi erano aggressivi. Volevamo monopolizzare l'attenzione dei nostri genitori e riceverne molta di più dei nostri fratelli. Abbiamo vissuto momenti di grande affetto, ma anche forti antipatie e odii, persino nei confronti dei nostri genitori, per non aver soddisfatto i nostri bisogni. Volevamo

sentirci superiori in qualche modo ed essere apprezzati per questo: nell'aspetto, nella forza o nell'intelligenza. Potevamo essere straordinariamente egoisti se ci veniva negato ciò che volevamo, e diventare subdoli e manipolatori per ottenerlo. Riuscivamo persino a provare piacere nel fare del male alle persone o nel fantasticare di vendicarci. Sperimentavamo ed esprimevamo l'intera gamma di emozioni umane. Non eravamo gli angeli innocenti che la gente immagina siano i bambini. Allo stesso tempo, eravamo del tutto vulnerabili e dipendevamo dai nostri genitori per la sopravvivenza. Questa dipendenza è durata per molti anni. Osservavamo i nostri genitori con occhi d'aquila, annotando ogni segnale di approvazione e disapprovazione sui loro volti. Ci rimproveravano perché avevamo troppa energia e desideravano che stessimo fermi. A volte ci trovavano troppo ostinati ed egoisti. Sentivano che gli altri li giudicavano in base al comportamento dei loro figli, quindi volevano che fossimo gentili, che recitassimo per gli altri, che ci comportassimo come angioletti. Ci esortavano a cooperare e giocare lealmente, anche se a volte avremmo voluto agire diversamente. Ci incoraggiavano a ridurre i nostri bisogni, a essere per loro più una risorsa che un peso… Scoraggiavano attivamente i nostri capricci e qualsiasi forma di comportamento negativo.

Con l'avanzare dell'età, queste pressioni a presentare una facciata particolare hanno iniziato a raggiungerci anche da altre direzioni: dai coetanei e dagli insegnanti, per esempio. Era giusto mostrare un po' di ambizione, ma non troppa, altrimenti potevamo sembrare antisociali. Potevamo proiettare fiducia in noi stessi, ma non troppo, altrimenti sembrava che stessimo affermando la nostra superiorità. Il bisogno di inserirsi nel gruppo diventava una motivazione primaria, e così abbiamo

imparato a tenere a freno il lato oscuro della nostra personalità. Abbiamo interiorizzato tutti gli ideali della nostra cultura: essere gentili, avere valori prosociali. Molte di queste cose sono essenziali per il buon funzionamento della vita sociale, ma nel processo una grande parte della nostra natura si è spostata nel sottosuolo, nell'ombra. (Naturalmente, ci sono alcuni che non hanno mai imparato a controllare questi impulsi più oscuri e finiscono per metterli in atto nella vita reale: i criminali in mezzo a noi. Ma anche i criminali si sforzano di apparire simpatici per la maggior parte del tempo e giustificano il loro comportamento.)

La maggior parte di noi riesce a diventare un animale sociale positivo, ma a un prezzo. Finiamo per perdere l'intensità che abbiamo sperimentato nell'infanzia, l'intera gamma di emozioni e persino la creatività che derivava da questa energia più selvaggia. Desideriamo segretamente riconquistarla in qualche modo. Siamo attratti da ciò che è proibito, sessualmente o socialmente. Possiamo ricorrere all'alcool, alle droghe o a qualsiasi altro stimolante, perché sentiamo i nostri sensi ottusi, la nostra mente troppo limitata dalle convenzioni. Se lungo il cammino accumuliamo molte ferite e risentimenti, che ci sforziamo di nascondere agli altri, l'Ombra si infittisce. Se sperimentiamo il successo nella nostra vita, diventiamo dipendenti dall'attenzione positiva e, negli inevitabili momenti di crisi, quando la droga di questa attenzione si esaurisce, l'Ombra viene disturbata e attivata.

Nascondere questo lato oscuro richiede energia; può essere faticoso presentare sempre una facciata così bella e sicura. Perciò l'Ombra vuole rilasciare un po' di tensione interiore e tornare in vita. Come disse una volta il poeta Orazio: «*Naturam expellas furca, tamen usque recurret*», puoi scacciare la Natura

con un forcone, ma tornerà sempre. Bisogna diventare abili nel riconoscere questi momenti di liberazione negli altri e interpretarli, osservando i contorni dell'Ombra che ora si fa avanti. I seguenti sono alcuni dei segni più evidenti di tale liberazione.

Comportamento contraddittorio: è il segno più eloquente di tutti. Consiste in azioni che smentiscono la facciata accuratamente costruita che le persone presentano. Per esempio, un individuo che predica moralità viene improvvisamente colto in una situazione molto compromettente. Oppure qualcuno dall'aspetto duro rivela insicurezze e isteria in un momento inopportuno. Oppure una persona che predica l'amore libero e un comportamento aperto diventa improvvisamente dominatrice e autoritaria. Il comportamento strano e contraddittorio è un'espressione diretta dell'Ombra. (Per saperne di più su questi segni e come interpretarli, si veda la sezione a pag. 447.)

Sfoghi emotivi: una persona perde improvvisamente il suo abituale autocontrollo ed esprime in maniera aggressiva un profondo risentimento o dice qualcosa di pungente e offensivo. All'indomani di tale sfogo, può dare la colpa allo stress; può dire di non aver fatto nulla di male, mentre in realtà è il contrario: l'Ombra ha parlato. Prendete per buono ciò che ha detto. A un livello meno intenso, le persone possono diventare all'improvviso insolitamente sensibili e permalose. Alcune delle loro insicurezze e paure più profonde dell'infanzia si sono in qualche modo attivate, e questo le rende ipersensibili a ogni possibile offesa e pronte per piccoli sfoghi.

Negazione veemente: secondo Freud, l'unico modo in cui qualcosa di spiacevole o scomodo nel nostro inconscio può raggiungere la mente cosciente è attraverso una negazione attiva. Noi esprimiamo l'esatto contrario di ciò che è sepolto dentro di noi. Potrebbe essere il caso di una persona che si scaglia contro l'omosessualità, mentre in realtà prova l'opposto. Nixon s'impegnava spesso in questo tipo di negazione, come quando diceva agli altri, con toni forti, che non piangeva mai, non portava rancore, non si arrendeva alla debolezza, non gli importava quello che gli altri pensavano di lui. Dovete reinterpretare le negazioni come espressioni positive dei desideri dell'Ombra.

Comportamento «accidentale»: le persone potrebbero dire che smetteranno con qualche dipendenza, o che inizieranno a lavorare meno o che si allontaneranno da una relazione autodistruttiva, ma poi ricadranno nel comportamento che volevano evitare, dando la colpa a una malattia o a una dipendenza incontrollabile. In questo modo, si alleggeriscono la coscienza per aver assecondato il loro lato oscuro; semplicemente, non possono farne a meno. Ignorate le giustificazioni e osservate l'Ombra che opera e si libera. Ricordate anche che quando le persone sono ubriache e si comportano in modo diverso, spesso non è l'alcool a parlare, ma l'Ombra.

Iperidealizzazione: questa può essere una delle coperture più potenti per l'Ombra. Diciamo che crediamo in una causa, come l'importanza della trasparenza nelle nostre azioni, in particolare in politica. Oppure ammiriamo e seguiamo il leader di tale causa. Oppure decidiamo che un nuovo tipo di investimento finanziario – per esempio, i titoli garantiti da ipoteca –

rappresenti l'ultima e più sofisticata via per raggiungere la ricchezza. In queste situazioni ci spingiamo molto più in là di un semplice entusiasmo. Siamo carichi di una forte convinzione. Sorvoliamo su tutti i difetti, le incongruenze o i possibili svantaggi. Vediamo tutto in bianco e nero: la nostra causa è morale, moderna e progressista; l'altra parte, compresi i dubbiosi, è malvagia e reazionaria. Ora, ci sentiamo autorizzati a fare di tutto per la causa: mentire, imbrogliare, manipolare, spiare, falsificare dati scientifici, cercare vendetta. Tutto ciò che il leader fa è giustificato. Nel caso dell'investimento, ci sentiamo giustificati a correre quelli che normalmente sarebbero visti come grandi rischi, perché questa volta lo strumento finanziario è diverso e nuovo, non soggetto alle solite regole. Possiamo essere avidi quanto vogliamo senza preoccuparci delle conseguenze. Tendiamo a lasciarci abbagliare dalla forza delle convinzioni delle persone e a interpretare i loro comportamenti come semplice eccesso di zelo. Ma dovremmo guardarlo sotto un'altra luce: idealizzando con troppa enfasi una causa, un individuo o un oggetto, le persone possono dare libero sfogo all'Ombra. Questa è la loro motivazione inconscia. Le prepotenze, le manipolazioni, l'avidità che viene fuori per il bene della causa o del prodotto dovrebbero essere prese per quello che sono, una convinzione eccessivamente forte che fornisce una semplice copertura per il manifestarsi di emozioni represse.

In relazione a ciò, nelle discussioni, le persone useranno le loro forti convinzioni come un modo perfetto per mascherare il loro desiderio di intimidire e prevaricare. Tirano fuori statistiche e aneddoti (che si possono sempre trovare) per sostenere la loro tesi, poi procedono a insultare o a mettere in dubbio la nostra integrità. È solo uno scambio di idee, dicono.

Fate attenzione al tono prepotente e non lasciatevi ingannare. Gli intellettuali potrebbero essere più sottili. Spadroneggeranno su di noi con un linguaggio oscuro e con idee che non riusciremo a decifrare, e ci faranno sentire inferiori per la nostra ignoranza. In tutti i casi, prendetela come un'aggressività repressa che trova un modo per uscire.

Proiezione: questo è di gran lunga il modo più comune di affrontare la nostra Ombra, perché offre uno sfogo quasi quotidiano. Non possiamo ammettere con noi stessi certi desideri – nei confronti di sesso, denaro, potere, per la superiorità in qualche ambito – e quindi li proiettiamo sugli altri. A volte immaginiamo e proiettiamo completamente queste qualità dal nulla, per giudicare e condannare le persone. Altre volte troviamo individui che esprimono questi desideri tabù in qualche forma, e li esageriamo per giustificare la nostra antipatia o il nostro odio. Per esempio, in un conflitto accusiamo un'altra persona di avere desideri autoritari. In realtà, si sta semplicemente difendendo. Siamo noi a desiderare segretamente di dominare, ma se vediamo prima l'intenzione nell'altra parte, possiamo sfogare il nostro desiderio represso sotto forma di giudizio e giustificare la nostra risposta autoritaria. Supponiamo di aver represso precocemente gli impulsi spontanei e assertivi, così naturali per il bambino: inconsciamente desideriamo riavere queste qualità, ma non riusciamo a superare i nostri tabù interni. Cerchiamo chi è meno inibito, più assertivo e aperto nelle proprie ambizioni. Esageriamo queste tendenze. Ora possiamo disprezzarle e, pensando a loro, dare sfogo a ciò che non possiamo ammettere a noi stessi o su noi stessi.

Il grande compositore tedesco Richard Wagner espresse spesso sentimenti antisemiti. Incolpava gli ebrei di aver

rovinato la musica occidentale con i loro gusti eclettici, il sentimentalismo e l'enfasi sulla brillantezza tecnica. Desiderava una musica tedesca più pura, che lui avrebbe creato. La maggior parte delle accuse che muoveva alla musica degli ebrei era del tutto falsa. Eppure Wagner, stranamente, aveva molte delle stesse qualità che sembrava odiare negli ebrei: i suoi gusti erano piuttosto eclettici; aveva tendenze sentimentali; molti dei pianisti e direttori d'orchestra con cui lavorava erano ebrei, per la loro competenza tecnica.

Ricordate: dietro ogni odio veemente c'è spesso un'invidia segreta e molto sgradevole della persona o delle persone odiate. È solo attraverso questo odio che l'invidia può essere liberata dall'inconscio in qualche forma.

Quando si tratta di ricostruire l'Ombra delle persone, consideratevi detective. Attraverso i vari segni che cogliete, potete riempire i contorni dei loro desideri e impulsi repressi. Questo vi permetterà di anticipare future fughe e strani comportamenti dell'Ombra. Siate certi che questi comportamenti non si verificano mai una volta sola e tenderanno a comparire in occasioni diverse. Se, per esempio, cogliete inclinazioni al bullismo nel modo in cui qualcuno discute, ve ne accorgerete anche in altre circostanze.

Si potrebbe pensare che questo concetto dell'Ombra sia un po' antiquato. Dopotutto, oggi viviamo in una cultura molto più razionale e scientifica. Le persone sono più consapevoli di sé e trasparenti che mai, potremmo dire. Siamo molto meno repressi rispetto ai nostri antenati, che dovevano fare i conti con pressioni di ogni tipo da parte della religione organizzata. La verità, tuttavia, potrebbe essere l'opposto. Per molti aspetti siamo più divisi che mai tra il nostro sé cosciente e sociale e la nostra Ombra inconscia. Viviamo in una cultura che impone

potenti codici di correttezza a cui dobbiamo attenerci se non vogliamo essere messi alla berlina, cosa oggi molto comune sui social media. Dovremmo essere all'altezza di ideali di altruismo, che per noi sono impossibili perché non siamo angeli. Tutto questo induce il lato oscuro della nostra personalità a nascondersi ancora di più.

Basta osservare come siamo tutti profondamente e segretamente attratti dal lato oscuro della nostra cultura: ci eccitiamo a guardare spettacoli in cui vari personaggi machiavellici manipolano, ingannano e dominano; ci compiacciamo delle storie nei telegiornali di coloro che sono stati sorpresi a comportarsi in qualche modo e godiamo della conseguente vergogna; i serial killer e i leader di culti diabolici ci appassionano. Con questi spettacoli e i telegiornali possiamo sempre fare i moralisti e parlare di quanto disprezziamo questi cattivi, ma la verità è che la cultura ci dà costantemente in pasto queste figure perché siamo affamati di espressioni del lato oscuro. Tutto ciò fornisce un certo grado di liberazione dalla tensione che proviamo nel dover recitare la parte dei buoni e sembrare così corretti. Si tratta di forme di liberazione relativamente innocue, ma ce ne sono di più pericolose, in particolare nel campo della politica. Siamo sempre più attratti da leader che danno sfogo a questo lato oscuro, che esprimono l'ostilità e il risentimento che tutti segretamente proviamo. Dicono cose che noi non oseremmo dire. Nella sicurezza del gruppo e radunati per una qualche causa, abbiamo la licenza di proiettare e sfogare il nostro malumore su vari capri espiatori convenienti. Idealizzando il leader e la causa, siamo ora liberi di agire in modi che normalmente eviteremmo come individui. Questi demagoghi sono abili nell'esagerare le minacce che ci troviamo davanti, dipingendo tutto in bianco e nero. Suscitano

le paure, le insicurezze e i desideri di vendetta che sono rimasti sotterranei ma che aspettano da un momento all'altro di esplodere in un contesto di gruppo. Troveremo sempre più leader di questo tipo man mano che sperimentiamo gradi più ampi di repressione e di tensione interiore.

Lo scrittore Robert Louis Stevenson espresse questa dinamica nel romanzo *Lo strano caso del dottor Jekyll e del signor Hyde*, pubblicato nel 1886. Il personaggio principale, il dottor Jekyll, è uno scienziato ricco e stimato, dai modi impeccabili: incarna il modello di bontà nella nostra cultura. Jekyll inventa un intruglio che lo trasforma in Mr. Hyde, l'incarnazione della sua Ombra, che procede all'omicidio e allo stupro e si abbandona ai piaceri sensuali più sfrenati. L'idea di Stevenson è che, quanto più civilizzati e morali diventiamo esteriormente, tanto più potenzialmente pericolosa è l'Ombra, che noi neghiamo così ferocemente. Come la descrive il personaggio del dottor Jekyll: «Il mio demone era stato chiuso in una gabbia a lungo, ed ora ne venne fuori ruggendo».

La soluzione non è una maggiore repressione e correttezza. Non potremo mai modificare la natura umana attraverso la gentilezza forzata. Il forcone non funziona. Né la soluzione è cercare di liberare la nostra Ombra all'interno del gruppo, che è volatile e pericoloso. La risposta è invece quella di vedere la nostra Ombra in azione e diventarne più consapevoli. È difficile proiettare sugli altri i nostri impulsi segreti o idealizzare in maniera eccessiva una causa, una volta che siamo consapevoli del meccanismo che opera dentro di noi. Attraverso questa conoscenza di sé possiamo trovare il modo di integrare il lato oscuro nella nostra coscienza in modo produttivo e creativo. (Per saperne di più, si veda l'ultima sezione di questo capitolo).

In questo modo diventiamo più autentici e completi, sfruttando al massimo le energie che naturalmente possediamo.

Decifrare l'ombra: comportamento contradditorio

Nel corso della vostra vita vi capiterà di imbattervi in persone dotate di modi molto enfatici che le contraddistinguono e che sembrano essere la fonte della loro forza: un'insolita fiducia in sé stesse, un'eccezionale gentilezza e affabilità, una grande rettitudine morale e un'aura di santità, durezza e robusta mascolinità, un'intelligenza che intimorisce. Se le si osserva da vicino, si può notare una leggera esagerazione di questi tratti, come se si stessero esibendo o stessero esagerando un po' troppo. Come studenti della natura umana, dovete comprendere la realtà: il tratto enfatico generalmente si appoggia sul tratto opposto, distraendo e nascondendolo alla vista del pubblico.

Possiamo osservare due forme di questo fenomeno: all'inizio della vita alcuni percepiscono una morbidezza, una vulnerabilità o un'insicurezza che potrebbe risultare imbarazzante o scomoda. Così, sviluppano inconsciamente il tratto opposto, una resilienza o una durezza che si trova all'esterno come un guscio protettivo. L'altro scenario è che una persona abbia una qualità che ritiene possa essere antisociale, per esempio un'ambizione o un'inclinazione all'egoismo, e perciò sviluppa la qualità opposta, ovvero qualcosa di molto prosociale.

In entrambi i casi, nel corso degli anni affinano e perfezionano quella immagine pubblica. La debolezza di fondo o il tratto antisociale è una componente chiave della loro Ombra, qualcosa di negato e represso. Ma, come prevedono le leggi della natura umana, quanto più profonda è la repressione, tanto maggiore è

la volatilità dell'Ombra. Con l'avanzare dell'età o in situazioni di forte stress, appariranno delle crepe nella loro facciata. Stanno interpretando un ruolo fino allo stremo, ed è faticoso. Il loro vero io si ribellerà sotto forma di stati d'animo, ossessioni, vizi segreti e comportamenti contrari alla loro immagine e spesso autodistruttivi.

Il vostro compito è semplice: siate molto cauti con le persone che mostrano questi tratti enfatici. È molto facile farsi ingannare dall'apparenza e dalla prima impressione. Osservate i segni e l'emergere del tratto opposto nel corso del tempo. È molto più facile trattare con questi tipi di persone una volta che li si è capiti. Di seguito sono elencati sette dei tratti enfatici più comuni che dovete imparare a riconoscere e a gestire in modo appropriato.

Il duro: proietta una mascolinità rude che ha lo scopo di intimidire. Ha una spavalderia e un'aria che indica che con lui non bisogna scherzare. Tende a vantarsi delle imprese passate: le donne che ha conquistato, le risse, le volte che ha superato gli avversari. Sebbene sembri estremamente convincente nel raccontare queste storie, esse sembrano esagerate, quasi difficili da credere. Non lasciatevi ingannare dalle apparenze. Questi uomini hanno imparato a nascondere una morbidezza di fondo, una vulnerabilità emotiva che viene dall'inconscio e che li terrorizza. A volte questo lato sensibile è visibile: possono piangere, fare i capricci o mostrare improvvisamente compassione. Imbarazzati da questo, lo maschereranno velocemente con un gesto o un commento duro o addirittura crudele.

Per il giocatore di baseball Reggie Jackson, il manager degli Yankees Billy Martin era un tipo molto rissoso. Jackson sapeva riconoscere la dolcezza dietro la spacconeria di Martin, la sua

permalosità quando si trattava del suo ego, i suoi umori mutevoli (non molto virili) e gli sfoghi emotivi che rivelavano evidenti insicurezze. Questi uomini prenderanno spesso decisioni terribili sotto l'impatto delle emozioni che hanno cercato di nascondere e che inevitabilmente vengono a galla. Sebbene amino dominare le donne, spesso si ritrovano con una moglie che li domina chiaramente, un loro desiderio segreto.

Non dovete lasciarvi intimidire dalla facciata, ma fate anche attenzione a non fomentare le loro profonde insicurezze mostrando di dubitare delle loro storie o della loro natura maschile. Sono notoriamente permalosi e suscettibili, e potreste notare un piccolissimo broncio sul loro volto se scatenate le loro insicurezze, prima che lo coprano con un cipiglio feroce. Se si tratta di un rivale, è facile attirarlo in una reazione eccessiva che in ogni caso rivela qualcosa di meno che duro.

Il Santo: queste persone sono modelli di bontà e purezza. Sostengono le cause migliori e più progressiste. Possono essere molto spirituali, se è questo l'ambiente in cui si muovono; oppure sono al di sopra della corruzione e dei compromessi della politica; oppure hanno una compassione infinita per ogni tipo di vittima. Questa santità esteriore si è sviluppata presto come modo per mascherare la loro forte fame di potere e di attenzione o i loro forti appetiti sensuali. Ediṭiṇg 2023 by nicḳ2ṇicḳ itạlyṗạṛạḍiṣọ.coṃ. Per somma ironia, spesso, proiettando quest'aura di santità all'ennesima potenza, ottengono un grande potere, guidando una setta o un partito politico. E una volta al potere, l'Ombra avrà spazio per operare. Diventeranno intolleranti, scagliandosi contro gli impuri e punendoli se necessario. Maximilien de Robespierre (soprannominato l'Incorruttibile), che salì al potere durante la

Rivoluzione francese, era proprio un tipo del genere. La pratica della ghigliottina non fu mai così usata come sotto il suo regno.

Sono anche segretamente attratti dal sesso, dal denaro, dalle luci della ribalta e da ciò che è espressamente tabù per la loro particolare santità. La tensione e le tentazioni sono troppo forti: sono i guru che vanno a letto con i loro studenti. Appariranno santi in pubblico, ma la loro famiglia o il loro coniuge vedranno il lato demoniaco in privato. (Si veda la storia dei Tolstoj nel capitolo 2). Ci sono santi autentici, ma non sentono il bisogno di pubblicizzare le loro azioni o di accaparrarsi il potere. Per distinguere i veri da quelli falsi, ignorate le loro parole e l'aura che proiettano, concentrandovi sulle loro azioni e sui dettagli della loro vita: quanto sembrano godere del potere e dell'attenzione, il sorprendente livello di ricchezza che hanno accumulato, il numero di amanti, il livello di autoassoluzione. Una volta riconosciuto questo tipo, non diventatene un ingenuo seguace. Mantenete una certa distanza. Se sono dei nemici, fate semplicemente luce sui chiari segni di ipocrisia. Come variante di questa situazione, troverete persone che propongono una filosofia di amore libero in cui tutto è permesso, ma in realtà sono alla ricerca di potere. Preferiscono il sesso con coloro che dipendono da loro. E naturalmente tutto è permesso, purché alle loro condizioni.

Il seduttore passivo-aggressivo: questi tipi sono incredibilmente gentili e accomodanti quando li si incontra per la prima volta, tanto che si tende a farli entrare nella propria vita piuttosto rapidamente. Sorridono molto. Sono ottimisti e sempre disposti a dare una mano. A un certo punto, potreste restituire il favore assumendoli per un lavoro o aiutandoli nella loro carriera. Nel corso del tempo però si noteranno alcune crepe nella facciata: magari fanno un commento un po' critico all'improvviso,

oppure venite a sapere da amici che hanno parlato di voi alle vostre spalle. Poi succede qualcosa di brutto: uno scoppio d'ira, un atto di sabotaggio o di tradimento, così incongruente rispetto alla persona simpatica e affascinante con cui avete stretto amicizia. La verità è che questi tipi si rendono conto fin da subito di avere tendenze aggressive e invidiose difficili da controllare. Vogliono il potere. Intuiscono che tali inclinazioni renderanno loro la vita difficile. Per molti anni coltivano la facciata opposta: la loro gentilezza ha un taglio quasi aggressivo. Con questo stratagemma riescono a conquistare il potere sociale. Ma segretamente non sopportano di dover ricoprire questo ruolo e di essere così deferenti. Non riescono a mantenerlo. Sotto stress o semplicemente stremati dallo sforzo, si sfogheranno e vi feriranno. Possono farlo bene, ora che conoscono voi e i vostri punti deboli. Naturalmente, v'incolperanno per ciò che ne conseguirà.

La vostra migliore difesa è diffidare delle persone troppo rapide nell'affascinare e nel fare amicizia, troppo gentili e accomodanti all'inizio. Questa estrema gentilezza non è mai naturale. Mantenete le distanze e cercate i primi segnali, come i commenti passivo-aggressivi. Se notate che, in modo un po' insolito, il vostro interlocutore si lascia andare a pettegolezzi maligni su qualcuno, si può essere certi che l'Ombra sta parlando e che un giorno sarete il bersaglio di questi pettegolezzi.

Il fanatico: siete colpiti dal loro fervore a sostegno di qualsiasi causa. Parlano con enfasi. Non ammettono compromessi. Ripuliranno le cose, ripristineranno la grandezza. Irradiano forza e convinzione, e per questo guadagnano seguaci. Hanno un'attitudine al dramma e a catturare l'attenzione. Ma nel momento chiave, quando potrebbero mantenere ciò che hanno

promesso, inaspettatamente sbagliano. Diventano indecisi nel momento meno adatto, o hanno un esaurimento e si ammalano, o intraprendono azioni così mal concepite da far crollare tutto. È come se avessero improvvisamente perso la convinzione o volessero segretamente fallire.

La verità è che questi tipi hanno enormi insicurezze fin dalle prime fasi della vita. Hanno dubbi sulla loro autostima. Non si sono mai sentiti amati o ammirati abbastanza. Pieni di paure e di incertezze, coprono tutto questo con la maschera di una grande fiducia in sé stessi e nella propria causa. Noterete nel loro passato alcuni cambiamenti nel loro sistema di credenze, a volte radicali. Questo perché non è la credenza particolare che conta, bensì l'intensa convinzione, e quindi la modificheranno per adattarla ai tempi. Per loro credere in qualcosa è come una droga. Ma i dubbi ritornano. Sanno segretamente di non essere in grado di mantenere la parola data. E così, sotto stress, diventano l'opposto: indecisi e segretamente dubbiosi; licenziano improvvisamente i loro assistenti e dirigenti per dare l'impressione di agire, ma inconsciamente si sabotano con cambiamenti non necessari. Devono mandare tutto all'aria, in qualche modo, dando la colpa agli altri.

Non lasciatevi mai ingannare dalla forza delle convinzioni delle persone e dalla loro predisposizione al dramma. Seguite sempre la regola secondo cui, quanto più stridenti sono le affermazioni di una persona, tanto più profondi sono i suoi dubbi e le sue insicurezze. Non diventate loro seguaci. Si prenderanno gioco di voi.

Il rigido razionalista: tutti noi abbiamo tendenze irrazionali. È l'eredità duratura delle nostre origini primitive. Non ce ne libereremo mai. Siamo inclini alle superstizioni, a vedere connessioni tra eventi che non hanno alcun legame. Siamo

affascinati dalle coincidenze. Antropomorfizziamo e proiettiamo i nostri sentimenti sulle altre persone e sul mondo che ci circonda. Consultiamo segretamente carte astrologiche. Dobbiamo semplicemente accettarlo. In effetti, spesso ricorriamo all'irrazionalità come forma di rilassamento: scherzi sciocchi, attività senza senso, interesse occasionale per l'occulto. Essere sempre razionali può rivelarsi stancante. Ma per alcuni è un'esperienza che li mette terribilmente a disagio. Questo pensiero primitivo viene vissuto come mollezza, come misticismo, come contrario alla scienza e alla tecnologia. Tutto deve essere chiaro e analitico all'estremo. Diventano atei devoti, senza rendersi conto che il concetto di Dio non può essere provato o smentito. In ogni caso, si tratta di fede.

I repressi, tuttavia, ritornano sempre. La loro fede nella scienza e nella tecnologia ha un ché di religioso. Nel caso di una discussione, imporranno le loro idee con un ulteriore impeto intellettuale e persino con un tocco di rabbia, che rivela il risveglio del primitivo che è in loro e il bisogno emotivo nascosto di prevaricare. Paradossalmente, si concederanno una storia d'amore irrazionale e contraria alla loro immagine: il professore che scappa con la giovane modella. Oppure faranno una scelta di carriera sbagliata, o cadranno in qualche ridicolo schema finanziario, oppure asseconderanno qualche teoria cospirativa. Sono anche inclini a strani cambiamenti d'umore e a scoppi emotivi quando l'Ombra si agita. Attirateli in queste reazioni eccessive per bucare la loro bolla di superiorità intellettuale. La vera razionalità dovrebbe essere sobria e scettica sui propri poteri e non farsi pubblicità.

Lo Snob: questi tipi hanno un enorme bisogno di essere diversi dagli altri, di affermare una qualche forma di superiorità rispetto alla massa. Hanno i gusti estetici più raffinati per

quanto riguarda l'arte, la critica cinematografica, i vini pregiati, il cibo gourmet o i dischi punk rock d'epoca. Hanno accumulato una conoscenza impressionante di queste cose. Danno molta importanza alle apparenze: sono più «alternativi» di altri, i loro tatuaggi sono più particolari. In molti casi, sembrano provenire da ambienti molto interessanti, forse con un'ascendenza esaltante. Tutto ciò che li circonda è straordinario. Naturalmente, in seguito si scopre che stavano esagerando o che hanno del tutto mentito sulle loro origini. Beau Brummell, il famigerato snob e dandy del primo Ottocento, proveniva in realtà da un solido ambiente borghese, l'opposto di ciò che andava pubblicizzando. La famiglia di Karl Lagerfeld, l'ex direttore creativo di Fendi e Chanel, non ha ereditato il suo patrimonio, ma li ha guadagnati con il suo lavoro nel settore borghesissimo della moda, contrariamente a quanto raccontato da lui stesso.

La verità è che la banalità fa parte dell'esistenza umana. Gran parte della nostra vita trascorre svolgendo i compiti più noiosi e tediosi. Per molti di noi, i nostri genitori avevano un lavoro normale e poco glamour. Tutti noi abbiamo dei lati mediocri nel nostro carattere e nelle nostre capacità. Gli snob sono particolarmente sensibili a questo aspetto, molto insicuri delle loro origini e della loro possibile mediocrità. Il loro modo di affrontare questo problema è quello di distrarre e ingannare con le apparenze (al contrario della reale originalità del loro lavoro), circondandosi di persone straordinarie e di conoscenze speciali. Sotto tutto questo c'è la persona reale che aspetta di venire fuori, piuttosto ordinaria e non poi così diversa dagli altri, che tanto critica.

In ogni caso, coloro che sono veramente originali e unici non hanno bisogno di farne grande sfoggio. Anzi, spesso si

vergognano di essere così diversi e imparano ad apparire più umili. (Come esempio, si veda la storia di Abraham Lincoln nella prossima sezione). Diffidate di coloro che si fanno in quattro per mostrare la loro diversità.

L'imprenditore estremo: a prima vista questi tipi sembrano possedere qualità molto positive, soprattutto per quanto riguarda il lavoro. Mantengono standard molto elevati e prestano un'attenzione eccezionale ai dettagli; sono disposti a fare gran parte del lavoro; se combinate con il talento, queste caratteristiche portano spesso al successo in gioventù. Ma sotto la facciata, i semi del fallimento stanno mettendo radici. Questo si manifesta innanzitutto nell'incapacità di ascoltare gli altri. Non riescono ad accettare consigli. Non hanno bisogno di nessuno. Anzi, diffidano degli altri che non hanno i loro stessi standard elevati. Con il successo sono costretti ad assumersi sempre più responsabilità. Se fossero veramente autonomi, conoscerebbero l'importanza di delegare a un livello inferiore per mantenere il controllo a un livello superiore, ma c'è qualcos'altro che si agita dentro di loro: l'Ombra. Ben presto la situazione diventa caotica. Devono arrivare altre persone e prendere il controllo dell'attività. La salute e le finanze sono rovinate e diventano completamente dipendenti da medici o finanziatori esterni. Passano dal controllo totale alla totale dipendenza dagli altri. (Si pensi alla popstar Michael Jackson verso la fine della sua vita.)

Spesso la loro apparente dimostrazione di fiducia in sé stessi nasconde un desiderio nascosto di avere altri che si prendano cura di loro, di regredire alla dipendenza dell'infanzia. Non sono mai in grado di ammetterlo con sé stessi o di mostrare segni di tale debolezza, ma inconsciamente sono attratti dal creare un caos tale da farli crollare e costringerli a una forma di

dipendenza. Ci sono dei segnali anticipatori: problemi di salute ricorrenti, l'improvviso piccolo bisogno di essere coccolati dalle persone nella loro vita quotidiana. Ma il grande segno arriva quando perdono il controllo e non riescono a prendere provvedimenti per fermare questo comportamento. È meglio non farsi coinvolgere troppo da questi tipi nel corso della loro carriera, perché hanno la tendenza a provocare molti danni collaterali.

L'umano integrato

Nel corso della nostra vita incontriamo inevitabilmente persone che sembrano essere particolarmente a proprio agio con sé stesse. Mostrano alcuni tratti che contribuiscono a dare questa impressione: sono capaci di ridere di sé stesse; sanno ammettere alcuni limiti del loro carattere, così come gli errori che hanno commesso; hanno un lato giocoso, a volte impetuoso, come se avessero conservato un po' del bambino che è in loro; sanno interpretare il loro ruolo nella vita mettendoci un po' di distanza (si veda l'ultima sezione del capitolo 3). A volte possono essere affascinanti e spontanei. Ciò che queste persone ci segnalano è una maggiore autenticità. Se la maggior parte di noi ha perso molti tratti naturali nel diventare adulti socializzati, i tipi autentici sono riusciti in qualche modo a mantenerli vivi e attivi. Possiamo contrapporli facilmente con il tipo opposto: le persone permalose, ipersensibili a qualsiasi offesa percepita e che danno l'impressione di essere piuttosto a disagio con sé stesse e di avere qualcosa da nascondere. Noi esseri umani siamo dei maestri nel fiutare la differenza. Possiamo quasi *percepirla* nel comportamento non verbale delle persone: il linguaggio del corpo, rilassato o teso; il tono di voce,

fluido o stentato; il modo in cui gli occhi guardano e ti lasciano entrare; il sorriso genuino o la sua mancanza.

Una cosa è certa: siamo completamente attratti dai tipi autentici e inconsciamente disgustati dal loro opposto. La ragione di ciò è semplice: tutti noi piangiamo segretamente la parte di bambino del nostro carattere che abbiamo perso: la sfrenatezza, la spontaneità, l'intensità dell'esperienza, l'apertura mentale. La nostra energia totale viene diminuita dalla perdita di queste caratteristiche. Coloro che emettono quell'aria di autenticità ci segnalano un'altra possibilità: quella di essere un adulto che è riuscito a integrare il bambino e l'adulto, il buio e la luce, l'inconscio e la mente cosciente. Desideriamo stare vicino a loro. Forse un po' della loro energia si ripercuoterà su di noi.

Se Richard Nixon incarna per molti versi il tipo inautentico, troviamo molti esempi del caso opposto che ci ispirano: in politica, uomini come Winston Churchill e Abraham Lincoln; nelle arti, personaggi come Charlie Chaplin e Josephine Baker; nella scienza, qualcuno come Albert Einstein; nella vita sociale in generale, qualcuno come Jacqueline Kennedy Onassis. E questi tipi ci indicano il percorso da seguire, che è in gran parte incentrato sulla consapevolezza di sé. Consapevoli della nostra Ombra, possiamo controllarla, canalizzarla e integrarla. Coscienti di ciò che abbiamo perso, possiamo riconnetterci a quella parte di noi stessi che è sprofondata nell'Ombra.

Di seguito sono riportati quattro passi chiari e pratici per raggiungere questo obiettivo.

Vedere l'Ombra. Questa è la fase più difficile del processo. L'Ombra è qualcosa che neghiamo e reprimiamo. È molto più facile scavare e fare la morale sulle qualità oscure degli altri. È quasi innaturale per noi guardarci dentro per indagare questo

lato di noi stessi. Ma ricordate che siete esseri umani solo per metà, se lo tenete sepolto. Siate intrepidi in questo processo.

Il modo migliore per iniziare è cercare i segni indiretti, come indicato nelle sezioni precedenti. Per esempio, prendete nota di vostri particolari tratti unilaterali ed enfatici. Supponete che il tratto opposto sia sepolto nel profondo e da lì cercate di vedere altri segni di questa caratteristica nel vostro comportamento. Osservate i vostri sfoghi emotivi e momenti di estrema permalosità. Qualcuno o qualcosa ha colpito nel segno. La vostra sensibilità a un'osservazione o a un'accusa indica una qualità dell'Ombra che si sta agitando, sotto forma di una profonda insicurezza. Portatela alla luce.

Esaminate a fondo la vostra tendenza a proiettare emozioni e cattive qualità sulle persone che conoscete, o addirittura su interi gruppi. Per esempio, diciamo che detestate molto i narcisisti o le persone invadenti. Ciò che sta accadendo è che probabilmente vi state scontrando con le vostre stesse tendenze narcisistiche e con il vostro desiderio segreto di essere più assertivi, sotto forma di un rifiuto o di un odio veemente. Siamo particolarmente sensibili ai tratti e alle debolezze altrui che reprimiamo in noi stessi. Ripensate a momenti della vostra giovinezza (tarda adolescenza, primi vent'anni) in cui avete agito in modo insensibile o addirittura crudele. Quando eravate più giovani, avevate meno controllo dell'Ombra, che emergeva in modo più naturale, non con la forza repressa degli anni successivi.

Nel pieno della sua carriera, lo scrittore Robert Bly (nato nel 1926) cominciò a sentirsi depresso. La sua scrittura era diventata sterile. Cominciò a pensare sempre di più al lato Ombra del suo carattere. Era determinato a trovarne i segni e a scrutarlo in modo consapevole. Bly era un artista bohémien,

molto attivo nella controcultura degli anni Sessanta. Le sue radici artistiche risalivano ai virtuosi romantici del primo Ottocento, uomini e donne che esaltavano la spontaneità e la naturalezza. In molti dei suoi scritti, Bly inveiva contro pubblicitari e uomini d'affari: a suo avviso, erano molto calcolatori, pianificavano tutto all'estremo, avevano paura del caos della vita ed erano piuttosto manipolativi. Eppure, guardandosi dentro, Bly riusciva a intravedere in sé stesso queste qualità calcolatrici e manipolatrici: anche lui temeva segretamente i momenti di caos nella vita, amava pianificare le cose e controllare gli eventi. Poteva essere piuttosto maligno con le persone che percepiva così diverse, ma in realtà dentro di lui c'era una parte dell'agente di borsa e del pubblicitario. Forse era la parte più profonda di sé stesso. Altri gli dissero che lo vedevano piuttosto classico nei gusti e nella scrittura (costruiva bene le cose), descrizione che lo infastidiva, dato che lui pensava il contrario. Ma man mano che diventava sempre più onesto con sé stesso, si rese conto che avevano ragione. (Spesso le persone riescono a vedere la nostra Ombra meglio di noi, e sarebbe saggio chiedere la loro franca opinione sull'argomento.)

Passo dopo passo, portò alla luce le qualità oscure dentro di sé – rigidità, eccessivo moralismo, eccetera – e così facendo si sentì riconnesso con l'altra metà della sua psiche. Poteva essere sincero con sé stesso e incanalare l'Ombra in modo creativo. La depressione passò, così come il blocco dello scrittore.

Approfondite questo processo riesaminando la versione precedente di voi stessi. Osservate i tratti dell'infanzia che sono stati demonizzati dai vostri genitori e dai vostri coetanei – certe debolezze o vulnerabilità o forme di comportamento, tratti di cui vi hanno fatto vergognare. Forse ai vostri genitori non piacevano le vostre tendenze introspettive o il vostro interesse

per certi argomenti che non erano di loro gradimento. Vi hanno invece indirizzato verso carriere e interessi che facevano al caso loro. Osservate le emozioni a cui eravate inclini un tempo, cose che suscitavano un senso di stupore o di eccitazione che sono scomparse. Con l'età siete diventati più simili agli altri, e dovete riscoprire le parti autentiche di voi stessi che sono andate perdute.

Infine, guardate ai vostri sogni come alla visione più diretta e chiara della vostra Ombra. Solo lì troverete i tipi di comportamento che avete accuratamente evitato nella vita cosciente. L'Ombra vi parla in vari modi. Non cercate simboli o significati nascosti. Prestate invece attenzione al tono emotivo e ai sentimenti complessivi che ispirano, mantenendoli per tutto il giorno. Potrebbe trattarsi di un comportamento inaspettato e audace da parte vostra, o di un'ansia intensa provocata da certe situazioni, oppure della sensazione di essere fisicamente intrappolati o di volare al di sopra di tutto, o di esplorare un luogo proibito e al di là dei confini. Le ansie potrebbero riferirsi a insicurezze che non state affrontando; le impennate e l'esplorazione sono desideri nascosti che cercano di emergere alla coscienza. Prendete l'abitudine di scrivere i vostri sogni e di prestare molta attenzione al loro tono emotivo. Più procederete con questo processo e più vedrete i contorni della vostra Ombra, più diventerà facile. Troverete più segni man mano che i muscoli tesi della repressione si allenteranno. A un certo punto, il dolore di affrontare questo processo si trasformerà in eccitazione per ciò che state scoprendo.

Abbracciate l'Ombra. La vostra reazione naturale, quando scoprite e affrontate il vostro lato oscuro, è quella di sentirvi a disagio e di mantenerne solo una consapevolezza superficiale. Il vostro obiettivo deve essere l'opposto: non solo l'accettazione

completa dell'Ombra, ma anche il desiderio di integrarla nella vostra personalità attuale.

Fin da giovane, Abraham Lincoln amava analizzare sé stesso e un tema ricorrente nelle sue autoanalisi era che aveva una doppia personalità: da un lato una vena ambiziosa e quasi crudele nella sua natura, dall'altro una sensibilità e una morbidezza che lo rendevano spesso depresso. Entrambi i lati della sua natura lo facevano sentire strano e a disagio. Il lato rude, per esempio, amava il pugilato e picchiare a fondo l'avversario sul ring. In legge e in politica aveva un senso dell'umorismo piuttosto sprezzante. Una volta scrisse alcune lettere anonime a un giornale, attaccando un politico che considerava un buffone. Le lettere furono così efficaci che il bersaglio impazzì di rabbia: scoprì che la fonte era Lincoln e lo sfidò a duello. Il fatto arrivò sulla bocca di tutti e si rivelò piuttosto imbarazzante per Lincoln. Riuscì a tirarsi fuori dal duello, ma giurò che non avrebbe mai più assecondato la sua vena crudele. Riconosceva questo tratto in sé stesso e non lo negava. Anzi, avrebbe usato la sua energia aggressiva e competitiva per vincere i dibattiti e le elezioni.

Per quanto riguardava il suo lato sensibile, amava la poesia, provava un enorme affetto per gli animali e odiava assistere a qualsiasi tipo di crudeltà fisica. Odiava l'alcool e ciò che faceva alle persone. Nei momenti peggiori era soggetto a crisi di profonda malinconia e tendeva a rimuginare sulla morte. Tutto sommato, si sentiva troppo sensibile per il mondo rude e movimentato della politica. Invece di negare questo lato di sé, lo incanalò in un'incredibile empatia per il pubblico, per l'uomo e la donna comuni. Avendo a cuore la perdita di vite umane in guerra, si impegnò a fondo per farla finire presto. Non proiettò il

male sul Sud, ma piuttosto si immedesimò nelle sue traversie e pianificò una pace che non fosse punitiva.

Incorporò questa sensibilità anche in un sano senso dell'umorismo su sé stesso, facendo frequenti battute sulla sua bruttezza, sulla sua voce acuta e sulla sua natura cupa. Abbracciando e integrando tali qualità opposte nel suo personaggio pubblico, dava l'impressione di un'enorme autenticità. Le persone potevano identificarsi con lui in un modo mai visto prima per un leader politico.

Esplorate l'Ombra. Considerate l'Ombra come una profondità che contiene una grande energia creativa. Sforzatevi di esplorare queste profondità, che includono forme di pensiero più primitive e gli impulsi più oscuri che emergono dalla nostra natura animale. Da bambini, la nostra mente era molto più fluida e aperta. Facevamo le associazioni più sorprendenti e creative tra le idee. Ma con l'avanzare dell'età, tendiamo a restringere il campo. Viviamo in un mondo sofisticato e altamente tecnologico, dominato da statistiche e concetti ricavati da grandi dati. Le libere associazioni tra idee, le immagini dei sogni, le intuizioni sembrano irrazionali e soggettive. Ma questo porta alle forme più sterili di pensiero. L'inconscio, il lato Oscuro della mente, ha dei poteri che dobbiamo imparare a sfruttare. E, infatti, alcune delle persone più creative tra noi si impegnano attivamente in questo lato del pensiero.

Albert Einstein fondò una delle sue teorie della relatività su un'immagine tratta da un sogno. Il matematico Jacques Hadamard fece le sue scoperte più importanti mentre saliva su un autobus o faceva la doccia: intuizioni venute fuori dal nulla, o da ciò che lui sosteneva essere il suo inconscio. Louis Pasteur fece la sua grande scoperta sull'immunizzazione basata su

un'associazione di idee piuttosto libera dopo un incidente nel suo laboratorio. Steve Jobs sosteneva che le idee più efficaci gli venivano da intuizioni, momenti in cui la sua mente vagava più liberamente.

Comprendere: il pensiero cosciente da cui dipendiamo è piuttosto limitato. Nella memoria a breve e a lungo termine riusciamo a conservare solo un certo numero di informazioni. Ma l'inconscio contiene una quantità quasi illimitata di materiale proveniente da ricordi, esperienze e spiegazioni assorbite nello studio. Dopo una ricerca o un lavoro prolungato su un problema, quando rilassiamo la mente nei sogni o mentre svolgiamo delle banali attività, l'inconscio comincia a operare e ad associare ogni sorta di idee casuali, e alcune delle più interessanti vengono in superficie. Tutti noi abbiamo sogni, intuizioni e libere associazioni di idee, ma spesso ci rifiutiamo di prestarvi attenzione o di prenderli sul serio. Invece si dovrebbe sviluppare l'abitudine di utilizzare più spesso questa forma di pensiero, avendo a disposizione tempo non strutturato in cui si può giocare con le idee, ampliare le opzioni prese in considerazione e prestare seriamente attenzione a ciò che vi viene in mente in stati mentali meno consapevoli.

In modo simile, esplorate dall'interno i vostri impulsi più oscuri, persino quelli che potrebbero sembrare criminali, e trovate un modo per esprimerli nel vostro lavoro o esternarli in qualche modo, ad esempio in un diario. Abbiamo tutti desideri aggressivi e antisociali, anche nei confronti di chi amiamo. Abbiamo anche traumi che risalgono ai primi anni di vita e che sono associati a emozioni che preferiamo dimenticare. L'arte, nelle sue manifestazioni più grandiose, esprime in qualche modo queste profondità, cosa che provoca una forte reazione in tutti noi perché sono così represse: basti pensare alla potenza

dei film di Ingmar Bergman o dei romanzi di Fëdor Dostoevskij. Anche voi potete avere lo stesso potere, esternando il vostro lato oscuro.

Mostrate l'Ombra. La maggior parte delle volte soffriamo segretamente per gli infiniti codici sociali a cui dobbiamo aderire: dobbiamo sembrare gentili e gradevoli, sempre in sintonia con il gruppo; ci viene detto che è meglio non mostrare troppa sicurezza o ambizione, che è preferibile sembrare umili e simili a tutti gli altri: è così che si gioca. Seguendo questa strada, ci sentiamo a nostro agio nell'adattarci, ma ci mettiamo anche sulla difensiva e proviamo un segreto risentimento. Essere gentili diventa un'abitudine, che facilmente si trasforma in timidezza, mancanza di fiducia e indecisione. Allo stesso tempo, la nostra Ombra si manifesterà, ma inconsciamente, con scatti esplosivi e spesso a nostro danno.

Sarebbe saggio guardare a coloro che hanno avuto successo nel loro campo. Inevitabilmente vedremo che la maggior parte di loro è molto meno vincolata da questi codici. Sono generalmente più assertivi e apertamente ambiziosi. Si preoccupano molto meno di ciò che gli altri pensano di loro. Sfidano le convenzioni con orgoglio e in maniera esplicita. E non vengono puniti, bensì ampiamente premiati. Steve Jobs è un esempio classico. Ha mostrato il suo lato ruvido e ombroso nel suo modo di lavorare con gli altri. Davanti a una persona come Jobs, tendiamo ad ammirarne la creatività e a minimizzare le loro qualità oscure: se solo fosse stato più gentile, sarebbe stato un santo. Ma in realtà il lato oscuro è inestricabilmente intrecciato al potere e alla creatività di Steve Jobs. La sua capacità di non ascoltare gli altri, di andare per la sua strada e di essere un po' rude è stata l'elemento chiave del suo successo, che

noi veneriamo. E così è per molte persone creative e potenti: se si sottraesse la loro Ombra attiva, sarebbero come tutti gli altri.

Comprendere: pagate un prezzo più alto per essere così gentili e deferenti piuttosto che per aver mostrato consapevolmente la vostra Ombra. Innanzitutto, per seguire quest'ultima strada dovete cominciare a rispettare di più le vostre opinioni e di meno quelle degli altri, soprattutto quando si tratta delle proprie aree di competenza, del campo in cui vi siete immersi. Fidatevi del vostro genio originario e delle idee che vi sono venute in mente. In secondo luogo, nella vita quotidiana prendete l'abitudine di farvi valere di più e di scendere meno a compromessi. Fatelo sotto controllo e nei momenti opportuni. In terzo luogo, iniziate a preoccuparvi meno di ciò che la gente pensa di voi. Proverete un enorme senso di liberazione. Quarto, rendetevi conto che a volte dovete offendere e persino ferire le persone che bloccano il vostro cammino, che hanno valori sbagliati, che vi criticano ingiustamente. Utilizzate questi momenti di chiara ingiustizia per far emergere la vostra Ombra e mostrarla con orgoglio. Quinto, sentitevi liberi di interpretare il bambino impudente e ostinato che si prende gioco della stupidità e dell'ipocrisia degli altri.

Infine, fatevi beffe proprio delle convenzioni che gli altri seguono così scrupolosamente. Per secoli, e ancora oggi, i ruoli di genere rappresentano la consuetudine più potente di tutte. Ciò che uomini e donne possono fare o dire è stato talmente tanto sottoposto a controllo che ai nostri occhi ormai queste differenze sembrano rappresentare un vero e proprio scarto biologico invece che una convenzione sociale. Le donne, in particolare, sono chiamate a essere estremamente gentili e gradevoli. Avvertono una pressione continua ad aderire a

questo atteggiamento e lo scambiano per qualcosa di naturale e biologico.

Alcune delle donne più influenti della Storia hanno deliberatamente fatto a pezzi questi codici, artiste come Marlene Dietrich e Josephine Baker, figure politiche come Eleanor Roosevelt, imprenditrici come Coco Chanel: hanno tirato fuori la loro Ombra e l'hanno mostrata agendo in modi che tradizionalmente erano considerati maschili, mescolando e confondendo i ruoli di genere.

Persino Jacqueline Kennedy Onassis acquisì un grande potere sfidando il tipico ruolo di moglie di un politico. Aveva una spiccata vena maliziosa. Quando Norman Mailer la incontrò per la prima volta nel 1960 e lei sembrò prenderlo in giro, lui si accorse che «nei suoi occhi c'era qualcosa di divertente e di duro come se fosse una bambina di otto anni molto cattiva». Quando le persone la scontentavano, lo mostrava apertamente. Sembrava che le importasse poco di ciò che gli altri pensavano di lei. E divenne una figura sensazionale per la naturalezza che emanava.

In generale, consideratela una forma di esorcismo. Una volta mostrati questi desideri e impulsi, non si nascondono più negli angoli della vostra personalità, contorcendosi e operando in modo segreto. Avete liberato i vostri demoni e migliorato la vostra presenza come autentico essere umano. In questo modo, l'Ombra diventa vostra alleata.

> «Disgraziatamente è fuori dubbio che l'uomo preso nel suo insieme è meno buono di quanto egli stesso immagini o desideri di essere. Ognuno di noi è seguito da un'ombra, e meno questa è incorporata nella vita conscia dell'individuo, tanto più è nera e densa.»

(Carl Gustav Jung, *Psicologia e Religione*)

10
PRESTARE ATTENZIONE ALL'EGO FRAGILE

La legge dell'invidia

Noi esseri umani siamo naturalmente costretti a confrontarci gli uni con gli altri. Non facciamo che misurare lo status delle persone, i livelli di rispetto e di attenzione che ricevono e notare le differenze tra ciò che abbiamo noi e ciò che hanno loro. Per alcuni di noi questo bisogno di confrontarsi serve da stimolo per eccellere nel nostro lavoro. Per altri, invece, può trasformarsi in invidia profonda, sentimenti di inferiorità e frustrazione che portano ad attacchi occulti e sabotaggi. Nessuno ammette di agire per invidia. È necessario riconoscere i primi segnali di allarme: lodi e offerte di amicizia che sembrano esuberanti e sproporzionate; sottili frecciatine nei vostri confronti sotto l'apparenza di un umorismo bonario; apparente disagio per il vostro successo. È più probabile che si manifesti tra amici o tra coetanei che svolgono la stessa professione. Imparate a sviare l'invidia distogliendo l'attenzione da voi stessi. Sviluppate il vostro senso di autostima a partire da criteri interiori e non da incessanti paragoni.

Amici fatali

Alla fine del 1820, Mary Shelley (1797-1851), autrice del romanzo *Frankenstein*, e il marito ventottenne, il poeta Percy Bysshe Shelley, si trasferirono a Pisa, in Italia, dopo aver trascorso diversi anni in viaggio per il Paese. Mary aveva passato un periodo difficile negli ultimi tempi. I suoi due figli piccoli erano morti entrambi di febbre mentre si trovavano in Italia. Mary era particolarmente legata al figlio William e la sua morte l'aveva fatta cadere in una profonda depressione. Di recente aveva dato alla luce un altro figlio, un maschio di nome Percy, ma si sentiva continuamente in ansia per la sua salute. Il senso di colpa e la tristezza che provava per la morte dei suoi figli avevano anche causato un po' di attrito tra lei e il marito. Erano stati così vicini, avevano vissuto così tante esperienze insieme, che potevano quasi leggere i pensieri e gli stati d'animo l'uno dell'altro. Ora suo marito si stava allontanando, interessato ad altre donne. Sperava che a Pisa potessero finalmente sistemarsi, riallacciare i rapporti e scrivere seriamente.

All'inizio del 1821, una giovane coppia inglese formata da Jane ed Edward Williams arrivò a Pisa e la loro prima tappa in città fu la visita agli Shelley. Erano amici di uno dei cugini di Percy Shelley. Stavano pensando di trasferirsi in quella città e rimasero chiaramente colpiti dall'incontro con la famosa coppia. Mary era abituata a questo tipo di visite; lei e suo marito erano così rinomati che curiosi bohémien di tutta Europa andavano a fargli visita e a cercare di fare la loro conoscenza. Certamente i Williams, come tutti gli altri visitatori, dovevano essere informati del passato degli Shelley. Dovevano sapere che i genitori di Mary erano due tra gli intellettuali più illustri di

tutta l'Inghilterra. Sua madre, Mary Wollstonecraft (1759-1797), fu forse la prima grande scrittrice femminista della Storia, famosa per i suoi libri e per le sue scandalose relazioni amorose. Era morta dando alla luce Mary. Il padre di Mary era William Godwin (1756-1836), un famoso scrittore e filosofo che sosteneva molte idee radicali, tra cui la fine della proprietà privata. Scrittori famosi venivano a vedere la piccola Mary, perché era un oggetto di fascino, con i capelli rossi come la madre, gli occhi intensissimi, e un'intelligenza e un'immaginazione di gran lunga superiori a quelle della madre. I Williams dovevano quasi certamente sapere del suo incontro con il poeta Percy Shelley, quando aveva sedici anni, e della loro famigerata storia d'amore. Shelley, di origini aristocratiche e destinato a ereditare una fortuna dal ricco padre, aveva sposato una giovane bellezza di nome Harriet, ma la lasciò per Mary e, insieme a Claire, la sorellastra di Mary, viaggiarono per l'Europa, vivendo insieme e creando scandali ovunque andassero. Shelley era un ardente sostenitore dell'amore libero e un ateo dichiarato. In seguito, la moglie Harriet si suicidò, cosa per la quale Mary si sarebbe sentita per sempre in colpa, immaginando anche successivamente che i figli avuti con Shelley fossero in qualche modo maledetti. Poco dopo la morte di Harriet, Mary e Percy si sposarono.

I Williams sapevano anche senza dubbio del rapporto tra gli Shelley e l'altro grande ribelle dell'epoca, il poeta Lord Byron. Avevano trascorso del tempo tutti insieme in Svizzera e fu lì, ispirata da una discussione di mezzanotte su storie dell'orrore, che Mary ebbe l'ispirazione per il suo grande romanzo *Frankenstein*, scritto quando aveva diciannove anni. Lord Byron aveva anche lui la sua buona dose di scandali e numerose relazioni amorose. I tre divennero una calamita per infinite

dicerie, con Lord Byron che ormai viveva in Italia anche lui. La stampa inglese li aveva soprannominati la «Lega dell'Incesto e dell'Ateismo».

All'inizio Mary non prestò molta attenzione alla nuova coppia inglese sulla scena, anche dopo alcune cene insieme. Trovava Jane Williams un po' noiosa e pretenziosa. Come scrisse al marito, che era via per qualche settimana: «Jane è certamente molto carina, ma manca di vivacità e di buon senso; la sua conversazione non è niente di particolare e parla con un tono lento e monotono». Jane non era molto colta. Non amava altro che sistemare i fiori, suonare l'arpa a pedali, cantare canzoni dell'India, dove aveva vissuto da bambina, e posare in modo piuttosto grazioso. Possibile che fosse così superficiale? Di tanto in tanto Mary notava che Jane la fissava con uno sguardo sgradevole, che nascondeva subito con un sorriso allegro. Cosa ancora più importante: un amico comune, che aveva conosciuto i Williams nei loro viaggi attraverso l'Europa, aveva avvertito Mary in una lettera di mantenere le distanze da Jane.

Edward Williams, tuttavia, era piuttosto affascinante. Sembrava adorare Shelley e desiderare di essere come lui. Aspirava a diventare uno scrittore. Era ansioso di piacere e di essere utile. E poi un giorno raccontò a Mary la storia d'amore tra lui e Jane, e Mary si commosse.

I Williams non erano effettivamente sposati. Jane Cleveland, che proveniva dalla borghesia, aveva sposato un soldato inglese di alto rango, per poi scoprire che era un bruto violento. Quando incontrò l'affascinante Edward Williams, un militare che aveva vissuto in India, come lei, se ne innamorò all'istante. Nel 1819, malgrado Jane fosse ancora sposata con il suo primo marito, lei ed Edward partirono per il continente, fingendosi una coppia sposata. Come gli Shelley, anche loro avevano vissuto in

Svizzera ed erano venuti in Italia per l'avventura e il bel tempo. Jane aspettava il suo secondo figlio da Edward, così come Mary era di nuovo incinta. Sembrava, fatalmente, che avessero molto in comune. Inoltre, Mary empatizzava in modo profondo con la loro storia d'amore e con quanto si erano sacrificati l'uno per l'altra.

Poi Jane ebbe il secondo figlio. Ora le due donne riuscivano a legare come giovani madri. Finalmente qualcuno con cui parlare delle difficoltà di crescere i bambini in una terra straniera, cosa di cui il marito di Mary non si preoccupava minimamente. Inoltre, gli Shelley non avevano amici inglesi, poiché gli espatriati inglesi in Italia li evitavano come la peste. Sarebbe stato un tale sollievo avere un po' di compagnia quotidiana in questo momento di turbolenza della sua vita. Mary divenne in fretta dipendente dalla compagnia di Jane e dimenticò tutti i dubbi che poteva avere su di lei.

Anche Shelley pareva essersi affezionato alla coppia. Edward era così cortese da offrire in ogni modo il proprio aiuto a Shelley. Edward amava navigare e si vantava delle sue qualità di marinaio. La vela era un'ossessione per Shelley, nonostante non avesse mai imparato a nuotare. Forse Edward poteva aiutarlo a progettare la barca a vela perfetta. E, più passava del tempo con lei, anche Jane cominciò a intrigarlo. Era così diversa da Mary: non discuteva mai; si limitava a guardarlo con ammirazione e appoggiava tutto ciò che lui diceva; era allegra; lui poteva farle da insegnante, istruirla sulla poesia e lei poteva essere la sua nuova musa, un ruolo che la moglie depressa non era più in grado di ricoprire. Comprò a Jane una chitarra e amava ascoltare le canzoni indiane che lei sembrava conoscere così bene. Aveva una bella voce. Scrisse poesie in suo onore e lentamente si infatuò.

Mary si accorse di tutto questo. Conosceva bene lo schema del marito. Cercava sempre una donna molto diversa da quella con cui stava per avere ispirazione e rompere la monotonia di una relazione. La sua prima moglie, Harriet, era più simile a Jane, carina e semplice, e così si era innamorato della ben più complicata Mary. Ora lo schema si ripeteva e lui si era innamorato della più semplice Jane. Ma come poteva prendere sul serio Jane come rivale? Era così ordinaria. Lui la stava semplicemente descrivendo in modo poetico; alla fine l'avrebbe vista così com'era e si sarebbe annoiato. Mary non temeva di perderlo.

Nel 1822, gli Shelley e i Williams, ormai inseparabili, decisero di trasferirsi insieme in una casa più a nord lungo la costa, con vista sulla baia di Lerici. Mary detestò il posto fin dall'inizio e implorò il marito di trovare qualcos'altro. Era così isolato. Non era facile fare provviste. I contadini locali sembravano piuttosto brutali e poco amichevoli. Le due coppie sarebbero dipesi completamente dalla servitù. Nessuno, oltre a Mary, sembrava interessato a gestire la casa, tantomeno Jane, che si era dimostrata piuttosto pigra. Ma peggio di tutto, Mary aveva dei terribili presentimenti su quel posto. Temeva molto per la sorte del figlio Percy, di soli tre anni. Sentiva l'odore della catastrofe tra le mura della villa isolata che occupavano. Divenne nervosa e isterica. Sapeva di allontanare tutti con il suo comportamento, ma non riusciva a placare la sua ansia. Shelley reagì passando sempre più tempo con Jane. Alcuni mesi dopo essersi stabiliti nella villa, Mary ebbe un aborto spontaneo e quasi morì. Il marito la assistette per diverse settimane e lei si riprese. Ma altrettanto rapidamente sembrò innamorarsi di un nuovo piano che terrorizzava Mary: lui ed Edward avevano progettato una barca, bella da vedere, elegante e veloce. Nel giugno di

quell'anno erano giunti in Italia alcuni vecchi amici degli Shelley, Leigh Hunt e sua moglie. Hunt era un editore che sosteneva i giovani poeti e Shelley era il suo preferito. Shelley progettò di risalire la costa con Edward per incontrare gli Hunt. Mary voleva disperatamente che non partisse. Shelley cercò di rassicurarla: Edward era un esperto navigatore, e la barca che aveva costruito era più che adatta alla navigazione. Mary non ci credeva. La barca sembrava inconsistente per le acque agitate della zona.

Tuttavia Shelley ed Edward partirono il 1° luglio, con un terzo membro dell'equipaggio. L'8 luglio, mentre iniziavano il viaggio di ritorno, si imbatterono in una delle tempeste endemiche della regione. La loro barca era stata davvero progettata male e affondò. Alcuni giorni dopo furono ritrovati i corpi di tutti e tre. Mary fu quasi subito colta da rimorsi e sensi di colpa. Riandò con la mente a tutte le parole rabbiose che aveva rivolto al marito, ogni critica al suo lavoro, ogni dubbio che gli aveva instillato sul suo amore. Era tutto troppo, e decise in quel momento che avrebbe dedicato il resto della sua vita a rendere famosa la poesia di Shelley.

All'inizio Jane sembrò terribilmente distrutta dalla tragedia, ma si riprese più rapidamente di Mary. Doveva essere pratica. Mary avrebbe ricevuto una bella eredità dalla famiglia Shelley, mentre Jane non aveva nulla. Decise così di tornare a Londra e di trovare in qualche modo una maniera per mantenere i suoi due figli. Mary s'immedesimò nelle sue difficoltà: le diede un elenco di contatti importanti in Inghilterra, tra cui il migliore amico di Shelley fin dalla giovinezza, Thomas Hogg, un avvocato. Hogg aveva i suoi problemi: si innamorava sempre delle persone più vicine a Shelley: prima della sorella di Shelley, poi della sua prima moglie e infine della stessa Mary, che tentò di sedurre. Ma

questo accadeva anni prima, i due erano rimasti buoni amici e, in qualità di avvocato, Hogg poteva essere d'aiuto a Jane.

Mary decise di rimanere in Italia. Non le era rimasto quasi nessun amico, ma gli Hunt erano ancora nei paraggi. Con suo grande disappunto, però, Leigh Hunt era diventato sorprendentemente freddo. Nel momento della sua maggiore vulnerabilità, Leigh aveva apparentemente perso ogni simpatia per lei, e Mary non riusciva a capirne il motivo. Questo non fece che aumentare la sua infelicità. Certamente Leigh doveva sapere quanto intensamente lei avesse amato suo marito e la profondità del suo lutto… Mary non era una persona che mostrava apertamente le sue emozioni come Jane, ma nel suo intimo soffriva più di chiunque altro. Anche altri ex amici ora si comportavano con freddezza. Solo Lord Byron le rimase accanto e i due si avvicinarono sempre di più.

Presto divenne evidente che i genitori di Shelley, che erano rimasti scioccati dai modi libertini del figlio, non avrebbero riconosciuto Percy come loro nipote, certamente finché fosse rimasto affidato a Mary. Non ci sarebbe stato denaro per lei. Mary pensò che l'unica soluzione fosse tornare a Londra. Forse, se la famiglia Shelley avesse incontrato Percy e avesse visto che madre devota era, avrebbero cambiato idea. Scrisse a Jane e a Hogg per avere un consiglio. I due erano ormai diventati cari amici. Hogg sembrava pensare che Mary avrebbe dovuto aspettare prima di tornare; la sua lettera fu molto fredda. Ecco un'altra persona diventata improvvisamente distante. Ma fu la risposta di Jane a sorprenderla maggiormente: le consigliò di rinunciare a Percy e di non rientrare in Inghilterra. Mentre Mary cercava di spiegare quanto ciò le sarebbe stato impossibile dal punto di vista emotivo, Jane divenne ancora più irremovibile nella sua opinione. Lo espresse in termini pratici – Mary non

sarebbe stata ben accolta a Londra, la famiglia Shelley le avrebbe dato contro ancora di più – ma la cosa le sembrava davvero indifferente.

Nei mesi trascorsi insieme in Italia dopo la morte dei loro mariti, erano diventate molto amiche. Jane era l'ultimo vero legame con il marito rimasto nella sua vita. Mary le aveva perdonato ogni indiscrezione con Shelley. Perdere l'amicizia di Jane sarebbe stato come vivere un'altra morte. Decise che sarebbe tornata a Londra con il figlio e ravvivato l'amicizia con lei.

Così tornò a Londra nell'agosto del 1823, solo per scoprire che era diventata una vera e propria celebrità. *Frankenstein* era stato trasformato in un'opera teatrale che enfatizzava gli elementi horror del libro. Ed era stato un vero e proprio successo. La storia e il nome «Frankenstein» si erano ormai diffusi nella cultura popolare. Il padre di Mary, che era diventato libraio ed editore, uscì con una nuova edizione di *Frankenstein*, con Mary chiaramente identificata come autrice (la prima edizione era stata pubblicata anonima). Mary, suo padre e Jane andarono a vedere la versione teatrale, ed era ormai chiaro a tutti che Mary era diventata un oggetto di fascino per il pubblico: era questa la donna esile e molto gentile che aveva scritto una storia dell'orrore così potente? Quando Lord Byron morì in Grecia, poco dopo il ritorno di Mary a Londra, quest'ultima divenne ancora più famosa, perché era stata una delle più care amiche di Byron. Tutti i più importanti intellettuali inglesi vollero incontrarla per saperne di più su di lei, Lord Byron e suo marito. Anche Jane era tornata a essere amichevole, anche se a volte sembrava allontanarsi.

Nonostante la fama, Mary era infelice. Non voleva l'attenzione, perché era accompagnata da infiniti pettegolezzi

sul suo passato e da insinuazioni sulla sua moralità. Era stanca di essere guardata e giudicata. Voleva nascondersi e crescere suo figlio. Decise di trasferirsi vicino a Jane, in una zona più remota di Londra. Lì Percy si sarebbe riunito ai figli di Jane. Avrebbero potuto vivere l'una per l'altra e condividere i loro ricordi, ritrovare il passato. Jane era così allegra e Mary aveva bisogno di essere tirata su di morale. In cambio, lei avrebbe fatto tutto il necessario per prendersi cura di Jane.

Nell'estate del 1824 le due donne si videro spesso. Era ormai evidente che Hogg aveva corteggiato Jane, ma era un uomo così goffo e sgradevole che Mary difficilmente riusciva a immaginare che Jane potesse ricambiare le sue attenzioni. Inoltre, era passato così poco tempo dalla morte del marito. Ma poi, una sera di gennaio, si rese conto di essere stata ingannata. Era notte fonda, a casa di Jane. Lei e Percy si erano fermati lì, perché quest'ultimo potesse giocare con i figli di Jane e Mary per continuare a parlare. A un certo punto le aveva raggiunte anche Hogg. Fu allora che Jane esplose nei confronti di Mary, con uno sguardo che non aveva mai visto prima sul volto dell'amica. Jane le chiese di andarsene in modo così brusco e sgarbato che le fu improvvisamente chiaro che lei e Hogg avevano una relazione e che Jane non riusciva più a nascondere la sua irritazione nei confronti di Mary. Da tempo quest'ultima aveva notato che Jane era diventata sempre più fredda e meno interessata a stare con lei. Ora capiva meglio.

Rimasero amiche. Mary si immedesimò nella sua difficile condizione di vedova sola, il suo bisogno di un marito. Ora Jane era incinta del figlio di Hogg. Mary si sforzò di superare il suo risentimento e di aiutare Jane come meglio poteva. Ma si vedevano sempre meno. Per distrarsi dalla propria solitudine, Mary fece amicizia con una donna giovane e bella di nome

Isabel Robinson, che aveva bisogno di aiuto: aveva partorito un figlio illegittimo e il padre l'avrebbe sicuramente ripudiata se avesse scoperto la verità. Per settimane Mary cospirò per darle una mano, pianificando di mandare Isabel a Parigi a vivere con un «uomo» che avrebbe fatto da padre – l'uomo in questo caso era una donna nota come Miss Dods, una lesbica tristemente nota che amava vestirsi da uomo e che poteva tranquillamente passare per tale.

Mary era felicissima di portare avanti questo complotto, ma prima di accompagnare Isabel a Parigi, un pomeriggio subì lo shock peggiore della sua vita: Isabel le confidò nei minimi dettagli le storie che Jane le aveva raccontato per mesi. Jane aveva raccontato che Shelley non aveva mai amato veramente sua moglie Mary; che l'aveva ammirata ma non aveva provato sentimenti per lei; che non era la donna di cui aveva avuto bisogno o desiderato; che era stata Jane, in realtà, il grande amore della sua vita. Aveva perfino accennato a Isabel il fatto che Mary lo aveva reso così infelice da desiderare segretamente di morire il giorno in cui era partito per la sua fatale avventura in mare, e che Mary era in qualche modo responsabile della sua morte. Mary stentava a crederci, ma Isabel non aveva motivo di inventarsi una storia del genere. E pensandoci più a fondo, improvvisamente le cose cominciarono ad avere un senso: l'improvvisa freddezza di Hogg, Leigh Hunt e di altri che dovevano aver sentito quelle storie; gli sguardi che Jane le lanciava di tanto in tanto quando era al centro dell'attenzione in un gruppo; l'espressione sul suo viso quando l'aveva cacciata da casa; la veemenza con cui voleva che Mary restasse lontana da Londra e che rinunciasse a suo figlio, il che significava rinunciare alla loro eredità. Per tutti quegli anni non era stata un'amica, ma una concorrente, e ora sembrava chiaro che non

era stato Shelley a rincorrere Jane, ma era stata Jane che lo aveva attivamente sedotto con le sue pose, i suoi sguardi civettuoli, la sua chitarra, i suoi modi leggeri e fasulli. Era falsa fino al midollo. Dopo la morte del marito, per Mary fu questo il colpo più duro di tutti.

Non solo Jane aveva creduto a queste storie mostruose, ma aveva fatto in modo che gli altri ci credessero. Mary sapeva quanto il marito l'avesse amata in tanti anni e dopo tante esperienze condivise. Diffondere la bugia che lei avesse in qualche modo causato la sua morte era più che offensivo; era come un coltello affondato in una vecchia ferita. Scrisse nel suo diario: «La mia amica si è dimostrata falsa e infida. Non sono forse stata una sciocca?»

Dopo averci rimuginato su per diversi mesi, Mary finalmente la affrontò. Jane scoppiò in lacrime, facendo una scenata. Voleva sapere chi aveva diffuso questa terribile falsità del suo tradimento, che lei negò. Accusò Mary di essere fredda e poco affettuosa. Ma per Mary fu come se si fosse finalmente svegliata da un sogno. Ora riusciva a vedere il finto sdegno, il falso amore, il modo in cui Jane confondeva le cose con il suo dramma. Non si poteva tornare indietro.

Nel corso degli anni successivi Mary non tagliò mai i ponti con Jane, ma ora il loro rapporto era totalmente alle sue condizioni. Mary riusciva solo provare una strana soddisfazione nel vedere la vita di Jane andare lentamente in pezzi e la relazione con Hogg trasformarsi in un disastro. Mentre diventava sempre più famosa per i suoi romanzi e per la pubblicazione delle poesie di Shelley, Mary socializzò con i più grandi scrittori e politici del suo tempo e, lentamente, interruppe i contatti con Jane. Non avrebbe mai più potuto fidarsi di lei. Come scrisse qualche anno dopo nel suo diario a

proposito di questa vicenda: «La vita non è malata finché non desideriamo dimenticare». Jane era stata la prima a ispirarle quel triste sentimento, macchiando gli anni passati come aveva fatto, togliendo la dolcezza dai ricordi e dando loro invece il morso di un serpente.

Interpretazione: osserviamo le numerose trasformazioni che l'invidia provoca nella mente di una persona, come possiamo vedere chiaramente nell'esempio di Jane Williams. Quando Jane incontrò per la prima volta Mary, provò emozioni contrastanti. Da un lato, c'era molto di Mary che le piaceva e ammirava: aveva modi gradevoli, era chiaramente brillante, e si sentiva profondamente legata al figlio, inoltre sapeva essere molto generosa. Dall'altro, faceva sentire Jane profondamente inferiore. A Jane mancavano molte delle cose che Mary aveva, ma che lei sentiva di meritare: l'attenzione per il suo talento, per la sua disponibilità a sacrificarsi per amore, per la sua natura affascinante. Inevitabilmente, insieme all'attrazione per Mary, arrivò l'invidia: il desiderio di avere le stesse cose di Mary, la sensazione di avere il diritto di averle, ma l'apparente incapacità di ottenerle facilmente o legittimamente. Con l'invidia nasce il desiderio segreto di fare del male, ferire o rubare alla persona invidiata per riparare all'ingiustizia che deriva dalla sua presunta superiorità.

Per Jane c'erano molte ragioni per nascondere e persino reprimere l'invidia che si agitava dentro di lei. In primo luogo, è socialmente disdicevole mostrare invidia: essa rivela una profonda insicurezza unita all'ostilità, un miscuglio molto sgradevole che sicuramente allontana le persone. In secondo luogo, lei e il marito dipendevano dagli Shelley per i loro futuri mezzi di sostentamento, poiché Jane era decisa a far sì che Edward si legasse a Shelley come amico, assistente ed esperto di

vela, e Shelley era notoriamente generoso con il denaro. Agire in modo ostile nei confronti di Mary avrebbe messo tutto ciò in pericolo. Infine, l'invidia è un'emozione dolorosa, un'ammissione della propria inferiorità, qualcosa di piuttosto insopportabile per noi esseri umani. Non è un'emozione su cui vogliamo stare a rimuginare. Ci piace nasconderla a noi stessi e ignorare il fatto che motiva le nostre azioni.

Considerando tutto questo, Jane fece il passo più naturale: strinse amicizia con Mary, ricambiando le avance amichevoli di Mary e non solo. Una parte di lei la apprezzava e si sentiva lusingata per l'attenzione mostratale da una persona così famosa. Jane era avida di attenzioni. Come poteva ora immaginare di provare invidia nei confronti di Mary, se aveva scelto di diventare sua amica? Ma più tempo trascorreva con Mary, più lo squilibrio tra loro diventava evidente. Era Mary ad avere un marito illustre e bello, una possibile grande eredità, una profonda amicizia con Lord Byron e una ricca immaginazione che la rendeva così talentuosa. Così, più tempo passava in compagnia di Mary, più forti diventavano i suoi sentimenti di invidia.

Per nascondere questa invidia a sé stessa e agli altri, ora era necessario fare qualcosa in più: doveva convertire mentalmente Mary in un personaggio antipatico: Mary non era così talentuosa; era solo fortunata; se non fosse stato per i suoi genitori famosi e per gli uomini che la circondavano, non sarebbe mai arrivata a ricoprire quella posizione; non meritava la sua fama; era una persona irritante da frequentare, lunatica, depressa, appiccicosa, non divertente; non era gentile o affettuosa con il marito e non era una gran donna. Man mano che Jane attraversava questo processo, l'ostilità cominciò a sopraffare i sentimenti amichevoli. Si sentiva più che

giustificata a sedurre attivamente Percy Shelley e a nascondere i suoi veri sentimenti a Mary. L'aspetto più devastante per il rapporto coniugale di Mary era che, ogni volta che il marito si lamentava con Jane della moglie, Jane lo rafforzava con qualche nuova storia o osservazione, approfondendo la frattura tra i due.

Naturalmente, nel trasformare Mary in una persona così antipatica, Jane dovette volutamente ignorare il contesto: la recente perdita di due amati figli a causa di una malattia, la freddezza di Shelley verso la moglie e la sua ricerca di altre donne. Ma gli invidiosi, per sentirsi in diritto di fare del male a qualcuno, hanno bisogno di una narrazione efficace: tutto ciò che l'altra persona fa rivela qualche tratto negativo; non merita la sua posizione di superiorità. Ora Jane aveva ciò che desiderava: l'attenzione adorante di Percy Shelley e la completa alienazione di lui dalla moglie. Una volta che Shelley morì, poté finalmente sfogare la sua invidia diffondendo la storia maligna secondo cui Mary non sembrava particolarmente triste per la perdita, una bugia talmente inquietante che tutti gli amici, compreso Leigh Hunt, finirono col prendere le distanze da Mary.

Non appena Jane fu tornata a Londra e Mary l'ebbe raggiunta, lo schema si ripeté. Una parte di Jane era ancora attratta da Mary; nel corso degli anni avevano condiviso molto. Ma più tempo passava con lei, più doveva assistere alla sua fama crescente, vedere la sua cerchia di amici illustri, la sua natura generosa verso altre donne che erano state maltrattate, la sua totale devozione al figlio e alla memoria del marito. Nulla di tutto questo corrispondeva alla storia che aveva raccontato, così Jane dovette fare un altro passo nella propria mente: «Mary è falsa, vive ancora dell'eredità del marito e di altri, è motivata dal suo bisogno, non dalla sua generosità. Se solo la gente se ne

accorgesse». Così rubò a Mary il suo amico Hogg, una debole imitazione del peccato originale di rubarle il marito, e continuò a diffondere fandonie su Mary, ma questa volta con l'aggiunta della falsa notizia che lei, Jane, era stata l'ultimo grande amore della vita di Shelley, che lui non aveva mai amato sua moglie e che Mary lo aveva spinto al suicidio. Raccontare vicende così scabrose a Londra avrebbe recato massimo danno alla reputazione di Mary.

È difficile calcolare il dolore che Jane inflisse a Mary nel corso degli anni: le liti tra Mary e il marito esacerbate da Jane, l'improvvisa e misteriosa freddezza degli amici più stretti, il gioco di pressioni che Jane esercitava su Mary, sempre un passo indietro quando Mary desiderava una maggiore vicinanza, e infine la rivelazione del tradimento definitivo e il pensiero, che avrebbe perseguitato Mary per anni, che tanti avevano creduto alle bugie di quella donna. Tale può essere il dolore inflitto da una persona molto invidiosa.

Comprendere: l'invidia si manifesta più comunemente e dolorosamente tra amici. Supponiamo che qualcosa nel corso della relazione faccia sì che un amico ci si metta contro. A volte sperimentiamo solo il tradimento, il sabotaggio, le brutte critiche che ci rivolgono, e non riusciamo mai a comprendere l'invidia di fondo che ha ispirato queste azioni.

Quello che dobbiamo capire è un paradosso. Prima di tutto, le persone che provano invidia sono spesso motivate a diventare nostre amiche. Come Jane, provano un mix di interesse genuino, attrazione e invidia, se noi abbiamo delle qualità che le fanno sentire inferiori. Diventando nostri amici, possono nascondere l'invidia a sé stessi. Spesso si spingeranno oltre, facendosi più attenti e impazienti per assicurarsi la nostra amicizia. Ma man mano che si fanno più intimi, il problema si aggrava. L'invidia di

fondo viene continuamente risvegliata. Le stesse caratteristiche che potrebbero aver stimolato sentimenti di inferiorità – la buona posizione, la solida etica del lavoro, la simpatia – sono ora sotto i loro occhi ogni giorno. E così, come con Jane, si costruisce gradualmente una narrazione: la persona invidiata è fortunata, troppo ambiziosa, non all'altezza. In quanto amici, gli invidiosi possono scoprire i nostri punti deboli e ciò che ci ferisce di più. Dall'interno di un'amicizia si trovano in una posizione migliore per sabotarci, rubarci il coniuge, seminare il caos. Non appena ci attaccano, tendiamo a sentirci colpevoli e confusi: «Forse mi merito alcune delle loro critiche». Se rispondiamo con rabbia, non facciamo altro che alimentare la narrazione della nostra natura antipatica. Siccome eravamo amici, ci sentiamo doppiamente feriti e traditi, e quanto più profonda è la ferita, tanto maggiore è la soddisfazione dell'invidioso. Possiamo persino ipotizzare che l'invidioso sia inconsciamente attratto a stringere amicizia con la persona invidiata per godere di questo potere di ferire.

Anche se questi amici fatali sono sfuggenti e insidiosi, ci sono sempre dei segnali di avvertimento. Imparate a prestare maggiore attenzione alle prime impressioni. (Se solo Mary l'avesse fatto.) Spesso intuiamo che l'altra persona è falsa, ma poi ce ne dimentichiamo quando ci fa delle proposte amichevoli. Ci sentiamo sempre meglio con le persone che sembrano apprezzarci, e gli invidiosi lo sanno bene. Affidatevi alle opinioni di amici e di terzi neutrali. Molti amici di Mary trovavano Jane subdola e persino un po' spaventosa. Anche l'invidia dell'amico tenderà a trapelare in sguardi improvvisi e commenti denigratori. Gli invidiosi daranno consigli sconcertanti: qualcosa che sembra contrario ai nostri interessi, ma ben ragionato da parte loro. Vogliono che commettiamo

degli errori e spesso cercheranno di trovare un modo per indurci a commetterli. Ogni successo o aumento di attenzione che sperimentiamo causerà una maggiore esternazione dei loro veri sentimenti.

Non si tratta di diventare paranoici, ma semplicemente di stare all'erta quando si colgono i segni di una possibile invidia. Imparate a riconoscere i tipi particolarmente inclini a provare invidia (si veda la sezione successiva per saperne di più), prima di rimanere troppo invischiati nel loro dramma. È difficile misurare il guadagno che otterrete evitando un attacco di invidia, ma vedetela così: il dolore inflitto da un amico invidioso può continuare a farsi sentire e avvelenarvi per anni.

> «Ogni volta che un amico ha successo, una piccola parte di me muore.»
> (Gore Vidal)

Le chiavi della natura umana

Tra tutte le emozioni umane, nessuna è più subdola o sfuggente dell'invidia. È molto difficile distinguere l'invidia che motiva le azioni delle persone o anche solo sapere che siamo oggetto di invidia da parte di un altro. È questo che la rende così pericolosa e così frustrante da affrontare.

La ragione di questa sfuggevolezza è semplice: non esprimiamo quasi mai direttamente l'invidia che proviamo. Se percepiamo rabbia nei confronti di qualcuno per qualcosa che hanno detto o fatto, possiamo cercare di mascherare la nostra rabbia per vari motivi, ma siamo consapevoli di provare ostilità. Alla fine la rabbia trapelerà in qualche comportamento non verbale. E se agiamo sulla spinta della nostra rabbia, l'obiettivo

la percepirà per quello che è e il più delle volte saprà cosa ha provocato la rabbia in quel momento. Ma l'invidia è molto diversa.

Tutti noi proviamo invidia: la sensazione che gli altri abbiano di più di ciò che noi desideriamo – beni, attenzioni, rispetto. Meritiamo di avere quanto loro, tuttavia ci sentiamo incapaci di ottenerlo. Ma, come già detto, l'invidia implica ammettere con sé stessi di essere inferiori a un'altra persona in qualcosa. Non solo è doloroso ammettere questa inferiorità, ma è ancora peggio per gli altri vederci provare questa emozione. E così, quasi subito dopo aver sentito le prime fitte d'invidia, siamo determinati a nasconderla a noi stessi: non è invidia quella che percepiamo, ma ingiustizia nella distribuzione dei beni o delle attenzioni, risentimento per questa ingiustizia, persino rabbia. Inoltre, l'altra persona non è realmente superiore, ma semplicemente fortunata, eccessivamente ambiziosa o senza scrupoli. È così che è arrivata al punto in cui si trova. Avendo convinto noi stessi che non è l'invidia a motivarci, bensì qualcos'altro, rendiamo anche molto difficile agli altri individuarla. Loro vedono solo la nostra rabbia, indignazione, le critiche ostili, le lodi velenose e così via.

Nell'antichità, chi provava un'intensa invidia poteva esprimerla attraverso la violenza, prendendo con la forza ciò che l'altro possedeva o addirittura ricorrendo all'omicidio. Nell'Antico Testamento, Caino uccise Abele per invidia; i fratelli di Giuseppe lo gettarono in un fosso nel deserto per farlo morire perché il padre sembrava preferirlo a tutti loro; re Saul cercò diverse volte di uccidere il più giovane Davide, così bello e naturalmente dotato, impazzendo infine di invidia. Oggi, tuttavia, le persone sono molto più "diplomatiche" e indirette, riescono generalmente a controllare gli impulsi aggressivi e a

mascherare ciò che provano. Invece di usare la violenza, è probabile che gli invidiosi moderni sabotino il nostro lavoro, rovinino una relazione, infanghino la nostra reputazione, ci tormentino con critiche mirate alle nostre insicurezze più elementari. Ciò permette loro di mantenere la loro posizione sociale e allo stesso tempo di fare del male, senza che i loro bersagli sospettino minimamente le loro reali motivazioni. Possono anzi giustificarsi con sé stessi come se stessero raddrizzando uno squilibrio o un'ingiustizia.

Se qualcuno è arrabbiato con noi e agisce di conseguenza, possiamo analizzare la rabbia che questa persona sta provando e capire come disinnescarla o difenderci. Ma se non riusciamo a vedere l'invidia sottostante, siamo inevitabilmente confusi dall'azione ostile dell'invidioso, e questa confusione raddoppia il dolore che proviamo. «Perché la gente è improvvisamente così fredda con me?»; «Perché quel progetto è fallito in modo così inaspettato?»; «Perché sono stato licenziato?»; «Perché questa persona è contro di me?»

Il vostro compito, come studenti della natura umana, è quello di trasformarvi in acuti decodificatori dell'invidia: siate spietati nella vostra analisi e determinati ad arrivare alla radice della sua esistenza. I segnali di invidia che le persone emanano sono difficili da discernere, ma esistono, e con un po' di impegno e di sottile discernimento riuscirete a padroneggiarne il linguaggio. Consideratela una sfida intellettuale. Riuscendo a decodificare questo linguaggio, non vi sentirete più confusi. Con il senno di poi capirete che avete subìto un attacco di invidia, il che vi aiuterà a superarlo. Potreste essere in grado di coglierne in anticipo i segnali di avvertimento e di disinnescarlo o deviarlo. Conoscendo il dolore nascosto che deriva da un attacco di invidia ben mirato, vi risparmierete un danno emotivo che può

durare anni. Questo non vi renderà paranoici, ma solo più capaci di distinguere gli amici (o i colleghi) falsi e funesti da quelli veri, quelli di cui ci si può veramente fidare.

Prima di immergersi nelle sottigliezze di questo meccanismo, è importante distinguere tra invidia *passiva* e *attiva*. Tutti noi, nel corso della giornata, proviamo inevitabilmente qualche sensazione di invidia, perché osserviamo in maniera inconscia le persone che ci circondano e percepiamo che potremmo avere di più. È un fatto della vita sociale che ci siano sempre persone superiori a noi per ricchezza, intelligenza, simpatia e altre qualità. Se questi sentimenti salgono a un livello consapevole e raggiungono una certa intensità, potremmo dire qualcosa di offensivo o di cattivo gusto per sfogare l'emozione. In genere, però, quando sperimentiamo questa forma passiva di invidia, non facciamo nulla che possa danneggiare in modo significativo il rapporto con un amico o un collega. Se rilevate segni di invidia passiva negli altri (per esempio, piccole offese e commenti fuori luogo), dovreste semplicemente tollerarli in quanto animali sociali. A volte, però, questa invidia passiva diventa attiva: il senso di inferiorità sottostante è troppo forte e porta a un'ostilità che non può essere sfogata con un commento o un'offesa. Convivere a lungo con l'invidia può essere doloroso e frustrante. Provare una giusta indignazione nei confronti della persona invidiata, invece, può essere rinvigorente. Agire sull'invidia, facendo qualcosa per danneggiare l'altra persona, porta soddisfazione, come è successo a Jane, anche se la soddisfazione è di breve durata perché gli invidiosi trovano sempre qualcosa di nuovo da invidiare.

Il vostro obiettivo è individuare i segni di questa forma più acuta di invidia prima che diventi pericolosa. Si può agire in tre modi: imparando a riconoscere i segni dell'invidia che riescono

a trapelare; prestando attenzione ai tipi di persone che sono più inclini ad agire sulla spinta dell'invidia; e comprendendo le circostanze e le azioni che possono scatenare l'invidia attiva nelle persone. Non riuscirete mai ad avere un quadro completo delle azioni malviagie di un invidioso: le persone sono semplicemente troppo brave a mascherarla. Ma l'uso di tutti e tre gli strumenti di decodifica aumenterà le possibilità di individuarla.

Segnali d'invidia

Anche se i segnali sono impercettibili, i sentimenti di invidia tendono a trapelare e, se si sta attenti, possono essere individuati. Il fatto di rilevare uno di questi segni in modo isolato potrebbe indicare un'invidia passiva o debole. È bene cercare combinazioni o ripetizioni dei seguenti segnali, uno schema, prima di passare alla modalità di allerta.

Microespressioni: quando le persone sperimentano per la prima volta l'invidia, ancora non s'illudono che si tratti di qualcos'altro, e quindi sono più inclini a lasciarla emergere che in seguito. Ecco perché le prime impressioni sono spesso le più accurate e in questo caso bisognerebbe dar loro un peso maggiore. L'invidia è associata soprattutto agli occhi. *Invidia*, in latino, significa «guardare attraverso», «sondare con gli occhi come un pugnale». Il significato iniziale della parola era associato al «malocchio» e alla convinzione che uno sguardo potesse in realtà trasmettere una maledizione e danneggiare fisicamente qualcuno. Gli occhi sono davvero un indicatore significativo, ma la microespressione invidiosa riguarda l'intero viso: noterete che gli occhi dell'invidioso vi fissano momentaneamente con uno sguardo che suggerisce disprezzo e

un pizzico di ostilità. È lo sguardo di un bambino che si sente ingannato. Con questo sguardo, gli angoli della bocca sono spesso rivolti verso il basso, il naso beffardo e rivolto un po' all'insù, il mento sporgente. Anche se dovesse essere molto diretto e durare un po' più a lungo del normale, questo sguardo non durerà comunque più di uno o due secondi. Di solito è seguito da un sorriso finto e sforzato. Spesso ve ne accorgerete per caso, quando girate improvvisamente la testa, oppure sentirete i suoi occhi bruciarvi dentro senza guardarlo direttamente.

Il filosofo tedesco Arthur Schopenhauer (1788-1860) ideò un metodo rapido per suscitare questi sguardi e testare l'invidia. Raccontate qualche buona notizia su di voi: una promozione, un nuovo ed eccitante interesse amoroso, il contratto per un libro; noterete una rapidissima espressione di disappunto. Il loro tono di voce mentre si congratulano con voi tradirà un po' di stress e di tensione. Allo stesso modo, riferite loro una vostra disgrazia e noterete l'incontrollabile microespressione di gioia per il vostro dolore, quella che è comunemente nota come *Schadenfreude*, il piacere che deriva dalla sofferenza altrui. I loro occhi si illuminano per un attimo. Le persone invidiose non possono fare a meno di provare un po' di gioia quando sentono parlare della sfortuna di chi invidiano. Se cogliete questi sguardi nei primi incontri con qualcuno, come fece Mary con Jane, e se vi capita più di una volta, state in guardia da un pericolo che sta entrando nella vostra vita.

Elogi velenosi: un grande attacco d'invidia è spesso preceduto da frecciatine e commenti apparentemente disinvolti, ma in realtà studiati ad arte per farvi innervosire. L'elogio confuso e paradossale è una forma diffusa di questo tipo. Supponiamo che abbiate completato un progetto – un libro, un film, un'impresa

creativa – e che la risposta iniziale del pubblico sia stata abbastanza positiva. Gli invidiosi faranno un commento elogiando il denaro che guadagnerete, sottintendendo che è quello il motivo principale per cui ci avete lavorato. Volete essere elogiati per il lavoro in sé e per l'impegno profuso, e invece insinuano che l'avete fatto per i soldi, che vi siete venduti. Vi sentite confusi: vi hanno elogiato, ma in un modo che vi mette a disagio. Anche il momento in cui verrà fatto un simile commento è scelto con cura per procurare il maggior danno possibile, per esempio proprio quando avete ricevuto la notizia e arrossite di gioia. Allo stesso modo, nel constatare il vostro successo, potrebbero voler sottolineare qualcosa di sgradevole, come per esempio le componenti meno simpatiche del vostro pubblico, i tipi di fan o di consumatori che non si riflettono bene su di voi: «Sono certo che ai dirigenti di Wall Street piacerà molto». Questo commento viene inserito in mezzo ad altri commenti normali, ma il senso di colpa per associazione vi rimane nella mente. Oppure elogieranno qualcosa una volta che l'avete persa: un lavoro, una casa in un bel quartiere, il coniuge che ti ha lasciato: «Era una casa così bella. Che peccato». Tutto ciò viene detto in un modo che sembra compassionevole, ma che produce un effetto sconfortante. Le lodi velenose indicano quasi sempre invidia. Gli invidiosi sentono il bisogno di lodare, ma ciò che li domina è l'ostilità. Se hanno l'abitudine di lodare in questo modo, se lo sperimentate più volte, è probabilmente un'indicazione di qualcosa di più intenso che si agita dentro di loro.

Calunnie: se la gente ama spettegolare, soprattutto su conoscenti comuni, potete stare certi che spettegolerà anche su di voi. E il pettegolezzo è una copertura frequente dell'invidia, un modo comodo per sfogarla condividendo voci e storie

velenose. Quando le persone parlano di altri alle loro spalle, vedrete i loro occhi illuminarsi e la loro voce animarsi: dona loro una gioia paragonabile a quella della *schadenfreude*. Solleciteranno qualsiasi tipo di notizia negativa su un conoscente comune. Un tema frequente nei loro pettegolezzi è che nessuno è davvero così bravo, e che le persone non sono ciò che fingono di essere.

Se mai doveste venire a conoscenza di una storia che hanno fatto circolare su di voi, che sia apertamente o sottilmente negativa, drizzate le antenne: in questo caso, ciò che indica un'invidia attiva è il fatto che una persona ritenuta amica senta il bisogno di sfogare la sua ostilità per voi su una terza persona piuttosto che tenerla per sé. Se notate che gli amici o i colleghi sono improvvisamente più freddi senza motivo apparente, la causa potrebbe risiedere proprio in questi pettegolezzi e varrebbe la pena di scoprirlo. In ogni caso, i pettegoli seriali non sono amici leali e affidabili.

Il tira e molla: come abbiamo visto nella storia di Jane Williams, gli invidiosi spesso usano l'amicizia e l'intimità come il modo migliore per ferire le persone che invidiano. Mostrano un'insolita ansia di diventare vostri amici, vi bombardano di attenzioni. Se siete in qualche modo insicuri, lo sfruttano: vi elogiano un po' troppo calorosamente e troppo presto. Grazie alla vicinanza che instaurano, sono in grado di raccogliere materiale su di voi e di trovare i vostri punti deboli. All'improvviso, dopo aver conquistato la vostra fiducia, vi criticheranno in modo mirato. Si tratterà di critiche piuttosto confuse, non legate a qualcosa che avete fatto, ma vi sentirete comunque in colpa. Poi torneranno al loro calore iniziale. Lo schema si ripeterà: resterete intrappolati tra la calda amicizia e il dolore occasionale che vi infliggono.

Nel criticarvi, gli invidiosi sono esperti nell'individuare ogni possibile difetto del vostro carattere o le parole di cui potreste esservi pentiti, e nel dare loro grande risalto. Sono come avvocati che costruiscono un caso contro di voi. Quando ne avete avuto abbastanza e decidete di difendervi, di criticarli o di rompere l'amicizia, si vendicano attribuendovi una cattiva reputazione, accusandovi di qualcosa di malvagio e raccontandolo ad altri. Noterete nel loro passato la presenza di altre relazioni intense interrotte in maniera drammatica, sempre per colpa dell'altro. E all'origine di questo schema, qualcosa di difficile da discernere, c'è il fatto che scelgono di fare amicizia con persone che invidiano per qualche qualità, per poi torturarle sottilmente.

In generale, le critiche nei vostri confronti che sembrano sincere, ma che non sono direttamente collegate a qualcosa che avete effettivamente fatto, sono di solito un forte segno di invidia. Le persone vogliono prevaricarvi e sopraffarvi con qualcosa di negativo, sia per ferirvi sia per coprire le tracce della loro invidia.

Tipi invidiosi

Secondo la psicoanalista Melanie Klein (1882-1960), alcune persone sono inclini a provare invidia per tutta la vita, e questo inizia nella prima infanzia. Nelle prime settimane e nei primi mesi di vita, la madre e il neonato non si allontanano quasi mai l'uno dall'altra. Con l'avanzare dell'età, però, i bambini devono fare i conti con l'assenza della madre per periodi più lunghi e questo comporta un adattamento doloroso. Alcuni neonati, tuttavia, sono più sensibili all'allontanamento occasionale della madre. Sono avidi di più cibo e di più attenzioni. Diventano

consapevoli della presenza del padre, con il quale devono competere per l'attenzione della madre. Possono anche accorgersi di altri fratelli e sorelle, che sono visti come rivali. Klein, che si è specializzata nello studio dell'infanzia e della prima fanciullezza, ha notato che alcuni bambini provano maggiori gradi di ostilità e risentimento verso il padre e i fratelli per l'attenzione che ricevono a proprie spese (cioè, degli invidiosi) e verso la madre per non avergliene data abbastanza.

Certamente ci sono genitori che creano o intensificano questa invidia facendo favoritismi, allontanandosi di proposito per rendere il bambino più dipendente. In ogni caso, i neonati o i bambini che sperimentano questa invidia non proveranno amore e gratitudine per le attenzioni che ricevono, ma al contrario si sentiranno continuamente privati e insoddisfatti. Viene stabilito un modello per tutta la loro vita: sono bambini e poi adulti per i quali nulla è mai abbastanza buono. Tutte le esperienze potenzialmente positive sono rovinate dalla sensazione di dover avere di più e di meglio. Manca qualcosa, e possono solo immaginare che gli altri li stiano imbrogliando su quello che si meriterebbero. Sviluppano un occhio di falco per ciò che gli altri possiedono e loro no. Questa diventa la loro passione dominante.

La maggior parte di noi sperimenta nell'infanzia momenti in cui sente che un'altra persona riceve una parte superiore di quell'attenzione che le spetta, ma siamo in grado di controbilanciare questa sensazione con tutti gli altri momenti in cui percepiamo un amore innegabile e la gratitudine che ne ricaviamo. Con l'avanzare dell'età, possiamo trasferire queste emozioni positive a una serie di persone: fratelli, insegnanti, mentori, amici, amanti e coniugi. Alterniamo tra il volere di più e il sentirci relativamente soddisfatti e grati. Chi è incline

all'invidia, invece, non vive la vita allo stesso modo: indirizza piuttosto l'invidia e l'ostilità iniziali a una serie di altri individui che considerano deludenti o che li feriscono. I loro momenti di soddisfazione e gratitudine sono rari o inesistenti. «Ho bisogno, voglio di più», si ripetono sempre.

Poiché l'invidia è una sensazione dolorosa, questi tipi metteranno in atto per tutta la vita strategie per mitigare o reprimere questi sentimenti che li attanagliano: denigreranno qualsiasi cosa o persona buona al mondo, convincendosi così che là fuori non ci sono in realtà persone che valga la pena invidiare; oppure diventeranno estremamente indipendenti: se non hanno bisogno di niente e di nessuno, saranno meno esposti a situazioni di invidia; in casi estremi, si svaluteranno, assecondando il pensiero secondo cui non meritano cose belle e quindi non hanno bisogno di competere con gli altri per ottenere attenzione e status. Secondo Klein, queste strategie comuni sono fragili e vanno in frantumi sotto stress: una flessione nella carriera, un attacco di depressione, una ferita all'ego. L'invidia sperimentata nei primi anni di vita rimane sempre latente e pronta a essere rivolta agli altri. Sono letteralmente alla ricerca di persone da invidiare in modo da poter provare nuovamente l'emozione primaria.

A seconda della loro struttura psicologica, tenderanno a conformarsi a certi tipi di invidiosi. È molto utile essere in grado di riconoscere dall'inizio tali tipologie di individui, perché sono quelli che hanno maggiori probabilità di diventare attivi. Di seguito sono elencate cinque varietà comuni di invidiosi, il modo in cui tendono a camuffarsi e le loro particolari modalità di attacco.

Il livellatore: quando li si incontra per la prima volta, i livellatori possono sembrare piuttosto divertenti e interessanti.

Tendono ad avere uno spiccato senso dell'umorismo. Sono bravi a far abbassare la cresta ai potenti e a sgonfiare i presuntuosi. Sembrano anche avere un fiuto per le ingiustizie e le iniquità di questo mondo. Ma ciò che li differenzia dalle persone con una genuina empatia per i meno fortunati è che i livellatori non sanno riconoscere o apprezzare l'eccellenza in quasi nessuno, tranne che nei morti. Hanno un ego fragile. Coloro che nella vita hanno ottenuto dei risultati li fanno sentire insicuri. Sono molto sensibili ai sentimenti di inferiorità. L'invidia che inizialmente provano per chi ha avuto successo viene rapidamente nascosta dall'indignazione: si scagliano contro le persone di successo perché sfruttano il sistema, perché sono troppo ambiziose o semplicemente perché sono fortunate e non si meritano davvero di essere elogiate. Sono arrivati ad associare l'eccellenza all'ingiustizia, come metodo per placare le loro insicurezze.

Noterete che, sebbene siano in grado di mettere in difficoltà gli altri, non accettano facilmente una battuta fatta a loro spese. Spesso celebrano la cultura bassa e il trash, perché il lavoro mediocre non risveglia le loro insicurezze. Oltre all'umorismo cinico, è possibile riconoscere questo tipo di persona dal modo in cui parla della propria vita: ama raccontare le storie delle numerose ingiustizie che gli sono state inflitte; non ha mai colpe. Questi tipi sono eccellenti critici professionisti: sanno usare questo mezzo di comunicazione per demolire coloro che segretamente invidiano ed essere ricompensati per questo.

Il loro obiettivo principale è quello di abbassare tutti allo stesso livello mediocre che loro occupano. Questo a volte significa livellare non solo i vincenti e i potenti, ma anche coloro che si godono la vita, che sembrano divertirsi troppo o che

hanno un senso dello scopo troppo grande, cosa che manca ai livellatori.

Diffidate di questi tipi, soprattutto sul posto di lavoro, perché vi faranno sentire in colpa per il vostro impulso a eccellere. Inizieranno con commenti passivo-aggressivi macchiandovi con la brutta parola «ambizione» o accusandovi di far parte della classe degli «oppressori». Vi criticheranno in modi orribili e offensivi. Potrebbero proseguire con un sabotaggio attivo del vostro lavoro, che giustificano con sé stessi come una forma di giustizia punitiva.

Il fannullone presuntuoso: nel mondo di oggi molte persone si sentono giustamente in diritto di avere successo e le cose belle della vita, ma di solito capiscono che questo richiederà sacrifici e duro lavoro. Alcune persone, tuttavia, sentono di meritare attenzione e molte ricompense come se queste fossero *naturalmente* dovute a loro. Questi fannulloni presuntuosi sono in genere piuttosto narcisisti. Scrivono un brevissimo abbozzo di romanzo o una sceneggiatura, oppure di «un'idea» per un'attività brillante, e pensano che sia sufficiente per attirare lodi e attenzioni. Ma nel profondo, questi fannulloni si sentono insicuri della loro capacità di ottenere ciò che vogliono; per questo motivo non hanno mai sviluppato una disciplina adeguata. Quando si trovano in mezzo a persone di successo che lavorano molto duramente e si sono guadagnate un vero rispetto per il loro lavoro, diventano consapevoli dei dubbi su sé stessi che hanno cercato di reprimere. Passeranno rapidamente dall'invidia all'ostilità.

Christopher Wren (1632-1723) fu uno dei grandi geni del suo tempo, uno scienziato rinomato e uno dei principali architetti dell'epoca, la cui opera più famosa è la St. Paul's Cathedral a Londra. Wren era anche generalmente amato da quasi tutti

coloro che lavoravano con lui: il suo entusiasmo, la sua evidente abilità e la grande dedizione al lavoro lo resero popolare sia tra il pubblico che tra gli operai dei suoi progetti. Un uomo, tuttavia, arrivò a invidiarlo profondamente: William Talman, un architetto di livello inferiore, nominato assistente di Wren in diversi incarichi importanti. Talman riteneva che i ruoli avrebbero dovuto essere invertiti; aveva un'opinione estremamente elevata di sé, un atteggiamento piuttosto acido e una spiccata tendenza alla pigrizia. Quando si verificarono un paio di incidenti in due progetti di Wren, in cui alcuni operai rimasero uccisi, Talman si scatenò, accusando il suo capo di negligenza. Tirò fuori ogni possibile misfatto della lunga carriera di Wren, cercando di dimostrare che non meritava la sua nobile reputazione. Per anni condusse una campagna per infangare la reputazione di Wren, accusandolo di essere indifferente alla sicurezza dei suoi operai, troppo interessato solo ai soldi e, in generale, sopravvalutato. Confuse così tanto le acque che il re alla fine affidò alcuni importanti incarichi al molto meno talentuoso Talman, facendo infuriare Wren. Talman continuò a rubare e a usare molte delle innovazioni di Wren. La brutta battaglia con Talman ebbe su Wren un effetto emotivo debilitante che durò anni.

Fate molta attenzione nell'ambiente di lavoro a coloro che amano mantenere la loro posizione mediante fascino e politica, piuttosto che portando a termine le cose. Sono molto inclini a invidiare e odiare chi lavora sodo e ottiene risultati. Vi calunnieranno e vi saboteranno senza alcun preavviso.

Il fanatico dello status: in quanto animali sociali, noi esseri umani siamo molto sensibili al nostro grado e posizione all'interno di un gruppo. Possiamo misurare il nostro status in base all'attenzione e al rispetto che riceviamo. Siamo

costantemente impegnati a monitorare le differenze e a confrontarci con gli altri. Ma per alcune persone lo status è più di un modo per misurare la posizione sociale: è il fattore decisivo della loro autostima. Riconoscerete questi fanatici dalle domande su quanti soldi guadagnate, se siete proprietari di una casa, in che tipo di quartiere si trova, se di tanto in tanto volate in business class, e tutte le altre cose insignificanti che possono usare come elementi di paragone. Se appartenete a uno status sociale più elevato del loro, nasconderanno la loro invidia dando l'impressione di ammirare il vostro successo. Ma se siete pari grado o lavorate con loro, saranno alla ricerca di qualsiasi segno di favoritismo o di privilegio che non hanno, e vi attaccheranno in modi subdoli, minando la vostra posizione all'interno del gruppo.

Per Reggie Jackson (1946), entrato nella Hall of Fame del baseball, il suo compagno di squadra degli Yankee Graig Nettles rientrava in questa tipologia. Per Jackson, Nettles sembrava estremamente attento ai meriti e ai riconoscimenti che gli altri ricevevano e lui no. Era sempre lì a discutere e confrontare gli stipendi. Era amareggiato dal fatto che Jackson guadagnasse di più e che i media gli tributassero più attenzioni. Jackson si era guadagnato tutto ciò grazie alle sue prodezze di battitore e alla sua vivace personalità, ma l'invidioso Nettles la vedeva diversamente: pensava che Jackson sapesse semplicemente come ingannare i media e come arruffianarsi il proprietario degli Yankees, George Steinbrenner. Jackson, decise, era un manipolatore. La sua invidia trapelava in battute maligne, elogi velenosi e sguardi ostili. Mise gran parte del club Yankee contro Jackson e rese la sua vita infelice. Come Jackson scrisse di lui nella propria autobiografia: «Avevo sempre la sensazione che fosse dietro di me, pronto a girare il coltello nella piaga».

Jackson riteneva inoltre che nell'invidia di Nettles ci fosse un tacito razzismo, come se un atleta di colore non potesse guadagnare uno stipendio così tanto più alto del suo.

Riconoscete i fanatici dello status da come riducono tutto a considerazioni materiali. Quando commentano i vestiti che indossate o l'auto che guidate, sembrano concentrarsi su quanto questi oggetti devono essere costati, e mentre parlano di queste cose noterete un tratto infantile nel loro comportamento, come se stessero rivivendo un dramma familiare in cui si sono sentiti imbrogliati da un fratello che aveva qualcosa di meglio. Non lasciatevi ingannare dal fatto che guidano un'auto vecchia o che si vestono in modo trasandato. Questi tipi cercheranno spesso di affermare il loro status nella direzione opposta, interpretando il monaco consumato, l'hippie idealista, mentre desiderano segretamente i lussi che non possono ottenere con il duro lavoro. Se vi trovate in compagnia di questi tipi, cercate di minimizzare o nascondere ciò che avete e che potrebbe scatenare l'invidia, e parlate dei loro beni, delle loro capacità e del loro status in qualsiasi modo possibile.

L'appiccicoso: in qualsiasi ambiente di potere simile a una corte, è inevitabile trovare persone che sono attratte da coloro che hanno successo o potere: non per ammirazione, ma per segreta invidia. Trovano un modo per legarsi a loro nel ruolo di amici o assistenti. Si rendono utili. Possono anche ammirare il loro capo per alcune qualità, ma nel profondo credono di aver diritto a un po' dell'attenzione che lui o lei sta ricevendo, senza tutto il duro lavoro. Più a lungo frequentano questa persona di successo, più questa sensazione li tormenta. Hanno talento, hanno sogni: perché l'individuo per cui lavorano dovrebbe essere così favorito? Sono bravi a nascondere il sottofondo di invidia attraverso un'adulazione eccessiva. Ma questi tipi di

persone si attaccano perché è per loro una sorta di soddisfazione viziare e ferire la persona che ha di più. Sono attratti dai potenti per il desiderio di danneggiarli in qualche modo.

Yolanda Saldivar (nata nel 1960) ne è un esempio estremo. Aveva fondato un importante fanclub della popolare cantante di tejano music Selena; poi, entrata nelle grazie di Selena, ha assunto il ruolo di manager dei suoi negozi di abbigliamento, accumulando ulteriore potere. Era la fan e la leccapiedi numero uno di Selena. Ma, sentendosi profondamente invidiosa della fama della cantante e avendo sviluppato un atteggiamento piuttosto ostile, cominciò a sottrarre indebitamente dei fondi dell'azienda, attività in cui si sentiva più che giustificata. Quando il padre di Selena la affrontò, la sua reazione fu quella di complottare per uccidere Selena stessa, cosa che infine fece nel 1995.

Questi tipi hanno un tratto comune a tutti gli invidiosi: difettano di un chiaro senso di scopo nella loro vita (per saperne di più, si veda il capitolo 13). Non conoscono la loro vocazione; potrebbero fare molte cose, pensano, e spesso provano diversi lavori. Vagano e si sentono vuoti dentro. Invidiano naturalmente coloro che agiscono con un senso di scopo e arrivano a legarsi alla vita di una persona di questo tipo, in parte desiderando di ottenere un po' di ciò che a loro stessi manca e in parte desiderando danneggiare l'altra persona.

In generale, diffidate di coloro che sono troppo ansiosi di inserirsi nella vostra vita, troppo impazienti di rendersi utili. Cercano di attirarvi in una relazione non con la loro esperienza e competenza, ma con le lusinghe e le attenzioni che vi riservano. La loro forma di attacco consiste nel raccogliere informazioni su di voi che possono far trapelare o diffondere come pettegolezzo, danneggiando la vostra reputazione. Imparate a ingaggiare e a

lavorare con chi ha esperienza e non solo un modo di fare piacevole.

Il maestro insicuro: per alcune persone, il raggiungimento di una posizione di rilievo corrobora l'opinione che hanno di sé e rafforza la loro autostima. Ma ci sono alcuni che sono più ansiosi. Il fatto di occupare una posizione elevata tende ad aumentare le loro insicurezze, che nascondono accuratamente. In segreto dubitano di essere degni della responsabilità che hanno. Guardano con occhio invidioso gli altri che potrebbero avere più talento, anche quelli che sono al di sotto di loro.

Lavorerete per questi capi partendo dal presupposto che sono sicuri di sé e della propria salute. Altrimenti come avrebbero potuto farcela? Lavorerete molto duramente per impressionarli, per dimostrare loro che siete una persona in ascesa, solo per ritrovarvi dopo alcuni mesi improvvisamente retrocessi o licenziati, cosa che non ha molto senso, visti i risultati che avevate chiaramente raggiunto. Non vi siete resi conto di avere a che fare con una persone insicura e di aver inavvertitamente scatenato le sue insicurezze. Questi invidiosi bramano segretamente la giovinezza, l'energia, le prospettive di crescita e autorealizzazione di una persona di talento. A maggior ragione se è una persona estroversa e socialmente gradevole. Giustificheranno il licenziamento o la retrocessione con una storia inventata da loro; non scoprirete mai la verità.

Michael Eisner, onnipotente amministratore delegato della Disney per vent'anni, è proprio un tipo del genere. Nel 1995 licenziò il suo numero due, Jeffrey Katzenberg, capo dello studio cinematografico, ufficialmente a causa della sua personalità irritante, dicendo che non faceva gioco di squadra. In realtà, Katzenberg aveva avuto troppo successo nella sua posizione: i film da lui supervisionati erano diventati la principale fonte di

reddito della Disney. Aveva il tocco d'oro. Senza mai ammetterlo con sé stesso, Eisner invidiava chiaramente Katzenberg per il suo talento e quell'invidia la trasformò in ostilità. Questo schema si ripeté anche in seguito con i nuovi creativi che coinvolgeva.

Prestate attenzione a coloro che sono sopra di voi per individuare eventuali segni di insicurezza e invidia. Come prevedibile avranno un passato di licenziamenti per strani motivi. Non sembreranno particolarmente soddisfatti di quell'eccellente rapporto che avete consegnato. Non correte rischi, rimettetevi ai capi, facendoli apparire migliori e guadagnandovi la loro fiducia. Fate passare le vostre idee brillanti per loro idee. Lasciate che si prendano tutto il merito del vostro duro lavoro. Il vostro momento di gloria arriverà, ma non se inavvertitamente stimolerete le loro insicurezze.

I fattori che scatenano l'invidia

Sebbene alcuni tipi siano più inclini all'invidia, bisogna anche essere consapevoli del fatto che ci sono circostanze che tendono a scatenare l'invidia in quasi tutti. Dovete prestare molta più attenzione in queste situazioni.

Il fattore scatenante più comune è un cambiamento improvviso del vostro status, che altera il vostro rapporto con amici e colleghi, soprattutto tra le persone della vostra stessa professione. Questo è noto da tempo. Come notava Esiodo nell'ottavo secolo a.C.: «Il vasaio ce l'ha con il vasaio e l'artigiano con l'artigiano, il medico invidia il medico e il poeta il poeta». Se sperimentate il successo, coloro che nel vostro campo hanno aspirazioni simili, ma stanno ancora lottando, proveranno naturalmente invidia. Dovreste essere ragionevolmente

tolleranti, perché se le parti fossero invertite, è probabile che vi sentireste allo stesso modo. Non prendete sul personale i loro deboli apprezzamenti e le critiche velate. Siate invece consapevoli che tra alcuni di questi colleghi l'invidia può farsi attiva e pericolosa. Gli artisti rinascimentali che improvvisamente ottenevano commissioni diventavano bersaglio di rivali invidiosi, che potevano diventare piuttosto feroci. Michelangelo invidiava chiaramente Raffaello, più giovane e talentuoso, e fece di tutto per infangare la sua reputazione e bloccare le sue commissioni. Gli scrittori sono notoriamente invidiosi degli altri scrittori, in particolare di quelli che concludono accordi più redditizi.

Il meglio che si possa fare in queste situazioni è avere un po' di autoironia e non sbandierare in faccia alle persone il vostro successo che, dopotutto, potrebbe contenere alcuni elementi di fortuna. Infatti, quando si parla del proprio successo con altre persone che potrebbero invidiarvi, enfatizzate o giocate sempre sull'elemento fortuna. Per coloro che vi sono più vicini, offritevi di aiutarli nelle loro difficoltà nel miglior modo possibile, senza sembrare condiscendenti. In modo analogo, non fate mai l'errore di elogiare uno scrittore di fronte a un altro scrittore o un artista davanti a un altro artista, a meno che la persona lodata non sia morta. Se notate segni di un'invidia più attiva nei colleghi, allontanatevi il più possibile da loro.

Tenete presente che le persone che stanno invecchiando, con la carriera in declino, hanno un ego delicato e sono piuttosto inclini a provare invidia.

A volte sono i doni e i talenti naturali delle persone a suscitare le forme di invidia più intense. Possiamo sforzarci di diventare abili in un campo, ma non possiamo modificare la nostra fisiologia. Alcune persone nascono con un aspetto migliore, un

talento atletico naturale, un'immaginazione insolitamente vivida o una natura aperta e generosa. Se le persone con doti naturali possiedono anche una buona etica del lavoro e hanno fortuna nella vita, l'invidia li seguirà ovunque vadano. Spesso, a peggiorare le cose, queste persone tendono anche a essere piuttosto ingenue. Non provano invidia verso gli altri, quindi non riescono a capire per nulla quell'emozione. Inconsapevoli dei pericoli, mettono naturalmente in mostra i loro talenti e attirano ancora più invidia. Mary Shelley era tutto questo: dotata di un'immaginazione brillante e di capacità intellettuali superiori, ma anche piuttosto ingenua. Quel che è peggio, i tipi invidiosi detestano segretamente coloro che sono immuni dal provare invidia, perché questo rende la loro natura invidiosa doppiamente evidente e stimola il loro desiderio di fare del male a sé stessi e agli altri. Se avete dei doni naturali che vi elevano al di sopra degli altri, dovete essere consapevoli dei pericoli ed evitare di ostentare tali talenti. Dovete invece rivelare strategicamente alcuni difetti per smussare l'invidia delle persone e mascherare la vostra naturale superiorità. Se siete dotati nelle scienze, fate capire agli altri che vorreste avere più abilità sociali. Mostrate la vostra goffaggine intellettuale in materie estranee alle vostre competenze.

John F. Kennedy sembrava quasi troppo perfetto per il pubblico americano. Così bello, intelligente e carismatico, e con una moglie tanto avvenente, era difficile identificarsi con lui o apprezzarlo. Non appena commise il grande errore della fallita invasione di Cuba (nota come Baia dei Porci), all'inizio della sua amministrazione, e si assunse la piena responsabilità della disfatta, i suoi sondaggi salirono alle stelle: l'errore lo aveva umanizzato. Anche se non fu fatto di proposito, si può ottenere un effetto simile discutendo degli errori commessi in passato e

mostrando un po' di imbarazzo selettivo in alcune aree che non sminuiscono la vostra reputazione complessiva.

Le donne che raggiungono il successo e la fama sono più inclini ad attirare invidia e ostilità, anche se questo sarà sempre mascherato da qualcos'altro: si dice che queste donne sono troppo fredde, o ambiziose, o poco femminili. Spesso scegliamo di ammirare le persone che raggiungono grandi traguardi, essendo l'ammirazione il contrario dell'invidia. Non ci sentiamo personalmente sfidati o insicuri di fronte alla loro eccellenza. Potremmo anche emularle, usarle come sprone per cercare di ottenere di più. Ma purtroppo questo è raramente il caso delle donne di successo. Una donna di successo procura maggiori sentimenti di inferiorità sia alle altre donne che agli uomini («sono inferiore a una donna?»), il che porta a invidia e ostilità, non ad ammirazione.

Coco Chanel, la donna d'affari di maggior successo della sua epoca, soprattutto se si considerano le sue origini di orfana (vedi capitolo 5), soffrì per tutta la vita di questa invidia. Nel 1931, all'apice del suo potere, incontrò Paul Iribe, un illustratore e designer la cui carriera era in declino. Iribe era un esperto seduttore e i due avevano molto in comune. Ma dopo alcuni mesi di relazione, lui cominciò a criticarla per la sua stravaganza e a tormentarla per i suoi altri difetti, così come li vedeva lui, e voleva controllare tutti gli aspetti della sua vita. Essendo una donna solitaria e fortemente desiderosa di una relazione, Coco tenne duro, ma in seguito scrisse di Iribe: «Il mio nome cominciava a essere molto noto. La mia celebrità nascente aveva eclissato la sua gloria in declino… [Iribe] mi ha amata per liberarsi di quel complesso». [1] Amore e invidia non si escludono a vicenda. Le donne di successo dovranno sopportare questo fardello fino a quando questi valori di fondo così radicati non

saranno cambiati. Nel frattempo, dovranno essere ancora più abili a sviare l'invidia e a giocare la carta dell'umiltà.

[1] Qui e nelle occorrenze successive: C. Delay, *Coco Chanel*, Lindau, Torino 2012.

Robert Rubin (nato nel 1938), segretario al Tesoro per due mandati sotto Bill Clinton, fu un grande esperto quando si trattò di mascherare la propria eccellenza e disinnescare l'invidia. Aveva iniziato la sua carriera presso Goldman Sachs nel 1966, scalando lentamente i ranghi fino a diventarne il copresidente nel 1990. Fu una delle figure chiave che trasformarono Goldman Sachs nella più potente banca d'investimento di Wall Street. Era un gran lavoratore e un brillante finanziere, ma man mano che il suo potere all'interno di Goldman aumentava, divenne anche più deferente in tutte le sue interazioni. Nelle riunioni in cui era chiaramente la persona più esperta, insisteva nel chiedere le opinioni del socio più giovane presente e nell'ascoltare con attenzione ciò che aveva da dire. Quando le persone che lavoravano per lui gli chiedevano che cosa si dovesse fare in merito a una crisi o a un problema, lui le guardava con calma e chiedeva innanzitutto: «Tu cosa ne pensi?» Prendeva la loro risposta molto seriamente. Come disse in seguito un suo collega: «Non c'è nessuno più bravo di Bob nella recita dell'umiltà. Pronunciava una dozzina di volte al giorno, a mo' di battuta, la frase "solo l'opinione di un uomo"». Ciò che è notevole è come Rubin si sia guadagnato l'ammirazione di così tante persone e come pochi abbiano avuto qualcosa di negativo da dire su di lui, considerando l'ambiente competitivo all'interno dell'azienda. Questo rivela il potere di

aggirare l'invidia ponendo l'attenzione sugli altri invece che su di sé e impegnandosi con loro a un livello significativo.

Se vi trovate a subire un attacco di invidia, la strategia migliore è quella di tenere sotto controllo le vostre emozioni. Ed è molto più facile farlo, una volta che si comprende la fonte dell'attacco. L'invidioso si nutre della vostra reazione eccessiva come materiale per criticarvi, giustificare le proprie azioni e coinvolgervi in un ulteriore dramma. A tutti i costi, mantenete la calma. Se possibile, allontanatevi anche fisicamente: licenziateli, interrompete i contatti, qualsiasi cosa sia possibile. Non pensate di poter in qualche modo riparare la relazione. La vostra generosità nel tentare di farlo non farà altro che intensificare i loro sentimenti di inferiorità. Colpiranno di nuovo. Difendetevi assolutamente dagli attacchi pubblici o dai pettegolezzi che diffondono, ma non nutrite fantasie di vendetta. L'invidioso è infelice. La strategia migliore è lasciarlo cuocere nel suo «veleno freddo» da lontano, senza alcun mezzo futuro per ferirvi, come Mary con Jane. La sua infelicità cronica è una punizione sufficiente.

Infine, si potrebbe immaginare che l'invidia sia un evento piuttosto raro nel mondo moderno. Dopotutto, si tratta di un'emozione primitiva e infantile, mentre noi viviamo in tempi così sofisticati. Inoltre, non sono molte le persone che discutono o analizzano l'invidia come un fattore sociale importante. Ma la verità è che l'invidia è più diffusa che mai, soprattutto a causa dei social media. Attraverso i social, infatti, disponiamo di una finestra continua sulla vita di amici, pseudo-amici e celebrità. E non ne riceviamo solo un'impressione generica, ma l'immagine altamente idealizzata che essi vogliono trasmettere: vediamo solo le fotografie più eccitanti delle loro vacanze, i volti felici dei loro amici e dei loro figli, i resoconti del loro continuo

migliorarsi, le persone affascinanti che incontrano, le grandi cause e i progetti in cui sono coinvolti, gli esempi di successo nei loro sforzi. Inevitabile domandarsi: noi ci stiamo divertendo altrettanto? Le nostre vite sono così apparentemente appagate come la loro? Ci stiamo forse perdendo qualcosa? Di solito crediamo, e per una buona ragione, che tutti abbiamo il diritto di avere una buona vita, ma se chi ci sta intorno sembra avere di più, la colpa deve essere di qualcuno o di qualcosa.

In questo caso proviamo un sentimento generalizzato di insoddisfazione. L'invidia di basso grado si annida dentro di noi, in attesa di scatenarsi nella varietà più acuta se qualcosa che leggiamo o vediamo intensifica le nostre insicurezze. Questa invidia diffusa tra grandi gruppi di persone può persino diventare una forza politica, in quanto i demagoghi possono scatenarla contro certi individui o gruppi di persone che hanno o sembrano avere la vita più facile di altri. Anche quando più persone si uniscono in virtù della loro natura sostanzialmente invidiosa, nessuna di esse ammetterà mai di provare invidia, né tantomeno sarà considerato tale dagli altri appartenenti al gruppo. L'invidia pubblica può essere rapidamente rivolta contro personaggi famosi, soprattutto sotto forma di *schadenfreude*, quando subiscono qualche disgrazia. Si pensi all'ostilità nei confronti di Martha Stewart quando sembrò avere qualche problema con la legge. Il gossip sui potenti diventa un'industria.

Ciò significa semplicemente che troveremo sempre più persone inclini a provare un sentimento di invidia passiva che, se non facciamo attenzione, può trasformarsi in una forma virulenta. Dobbiamo essere pronti a sentirne gli effetti da parte di amici, colleghi, e dal pubblico se siamo sotto gli occhi di tutti. In un ambiente sociale così surriscaldato, imparare a

riconoscere i segnali ed essere in grado di identificare i tipi invidiosi è una capacità assolutamente critica da sviluppare. E poiché oggi siamo tutti più soggetti a provare invidia, dobbiamo anche imparare a gestire questa emozione dentro di noi, trasformandola in qualcosa di positivo e produttivo.

Oltre l'invidia

Come la maggior parte degli esseri umani, tenderete a negare di aver mai provato invidia, perlomeno con tale intensità da reagire. Semplicemente non siete onesti con voi stessi. Come descritto in precedenza, siete consapevoli solo dell'indignazione o del risentimento che provate e che nasconde le prime fitte d'invidia. È necessario superare la naturale resistenza a vedere l'emozione così come si manifesta.

Tutti noi ci confrontiamo con gli altri; tutti noi ci sentiamo turbati da coloro che sono superiori in qualche ambito di cui abbiamo grande considerazione; e tutti reagiamo a ciò provando una qualche forma di invidia. (È un sentimento radicato nella nostra natura; alcuni studi hanno dimostrato che anche le scimmie provano invidia.) Si può iniziare con un semplice esperimento: la prossima volta che sentite o leggete del successo improvviso di qualcuno nel vostro campo, fate attenzione all'inevitabile sensazione di volere la stessa cosa (la fitta) e la successiva ostilità, per quanto vaga, nei confronti della persona invidiata. Succede rapidamente e potete facilmente perdere il passaggio, ma cercate di coglierlo. È naturale sperimentare questa sequenza emotiva e non si dovrebbe provare alcun senso di colpa. Monitorare sé stessi e osservare altri casi di questo tipo vi aiuterà nel lento processo di superamento dell'invidia.

Siamo realisti, tuttavia: rendiamoci conto che è quasi impossibile liberarsi dall'impulso a confrontarci con gli altri. È troppo radicato nella nostra natura di animali sociali. Invece, ciò a cui dobbiamo aspirare è trasformare lentamente la nostra inclinazione al confronto in qualcosa di positivo, produttivo e prosociale. Di seguito sono riportati cinque semplici esercizi per aiutarvi a raggiungere questo obiettivo.

Avvicinatevi a ciò che invidiate. L'invidia prospera in una situazione di relativa vicinanza: in un ambiente aziendale in cui ci si vede tutti i giorni, in una famiglia, in un quartiere, in un qualsiasi gruppo di coetanei. Ma le persone tendono a nascondere i loro problemi e a mostrare la loro faccia migliore. Vediamo e sentiamo parlare solo dei loro trionfi, delle loro nuove relazioni, delle loro idee brillanti che li porteranno in una miniera d'oro. Se ci avvicinassimo di più, se vedessimo i litigi che avvengono dietro le porte chiuse o quanto è orribile il loro capo al lavoro, avremmo meno motivi per provare invidia. Nulla è mai così perfetto come sembra, e spesso, se guardassimo da vicino, ci accorgeremmo di essere in errore. Trascorrete del tempo con quella famiglia che invidiate e che vorreste avere, e comincerete a rivedere la vostra opinione.

Se invidiate le persone con maggiore fama e attenzione, ricordate a voi stessi che questa attenzione comporta un'ostilità e un sentirsi sotto esame molto dolorosi. Le persone ricche sono spesso infelici. Leggete un qualsiasi resoconto degli ultimi dieci anni della vita di Aristotele Onassis (1906-1975), uno degli uomini più ricchi della Storia, sposato con l'affascinante Jacqueline Kennedy, e vi renderete conto che la sua ricchezza gli procurò incubi infiniti, compresi figli viziatissimi e poco affettuosi.

Il processo di avvicinamento è duplice: da un lato, cercate di guardare davvero dietro le facciate scintillanti che le persone presentano e, dall'altro, immaginate semplicemente gli inevitabili svantaggi che accompagnano la loro posizione. Questo non significa livellarli verso il basso. Non state sminuendo i risultati di chi è grande. State solo attenuando l'invidia che potreste provare per quel che altre persone possiedono.

Fate paragoni al ribasso. Di solito ci si concentra su coloro che sembrano avere più di noi, ma sarebbe più saggio guardare a chi possiede meno. Ci sono sempre molte persone da usare per questo tipo di confronto. Vivono in ambienti più difficili, hanno a che fare con più minacce per la loro vita e vivono livelli più profondi di insicurezza sul futuro. Potete anche guardare agli amici che se la passano peggio di voi. Questo dovrebbe stimolare non solo l'empatia per quelli che hanno meno, ma anche una maggiore gratitudine per ciò che si possiede. È questo il miglior antidoto all'invidia.

Come esercizio correlato, potete scrivere tutte le cose positive della vostra vita che tendete a dare per scontate: le persone che sono state gentili e disponibili con voi, la salute di cui godete. La gratitudine è un muscolo che richiede esercizio, altrimenti si atrofizza.

Praticate la *Mitfreude*. La *Schadenfreude*, ovvero l'esperienza di provare piacere nel dolore di altre persone, è strettamente correlata all'invidia, come hanno dimostrato diversi studi. Quando invidiamo qualcuno, siamo portati a provare eccitazione, persino gioia, se questi ha una battuta d'arresto o soffre in qualche modo. Ma sarebbe saggio praticare invece l'opposto, quello che il filosofo Friedrich Nietzsche chiamava

mitfreude, «gioire con». Infatti, scrisse che il serpente che ci punge intende farci del male e si rallegra mentre lo fa; l'animale più basso può immaginare il dolore degli altri. Ma immaginare la gioia degli altri e gioirne è il più alto privilegio degli animali più elevati.

Ciò significa che invece di limitarsi a congratularsi con le persone per la loro fortuna, cosa facile da fare e poi da dimenticare, dovete cercare attivamente di sentire la loro gioia, come forma di empatia. Può sembrare un po' innaturale, poiché la nostra prima tendenza è quella di provare un sentimento di invidia, ma possiamo allenarci a immaginare come devono sentirsi gli altri nel provare la loro felicità o soddisfazione. Questo non solo ripulisce il nostro cervello dalla brutta invidia, ma crea anche un'insolita forma di rapporto: se siamo noi i bersagli della *mitfreude*, *avvertiamo* l'eccitazione genuina dell'altra persona per la nostra fortuna, invece di sentirne solo le parole, e questo ci induce a provare lo stesso. Un evento estremamente raro, che possiede il grande potere di rafforzare il legame tra due persone. E interiorizzando la gioia degli altri, aumentiamo la nostra capacità di provare questa emozione in relazione alle nostre esperienze.

Trasformare l'invidia in emulazione. Non possiamo fermare il meccanismo di confronto nel nostro cervello, quindi è meglio reindirizzarlo in qualcosa di produttivo e creativo. Invece di voler ferire o rubare alla persona che ha ottenuto di più, dovremmo desiderare di elevarci al suo livello. In questo modo, l'invidia diventa uno stimolo all'eccellenza. Potremmo anche cercare di frequentare persone che stimolino questo desiderio di competizione, persone che sono leggermente al di sopra di noi come livello di abilità.

Per far sì che questo funzioni, sono necessari alcuni cambiamenti psicologici. In primo luogo, dobbiamo arrivare a credere di avere la capacità di risollevarci: la fiducia nelle nostre capacità di apprendimento e di miglioramento servirà da antidoto all'invidia. Invece di desiderare ciò che un altro possiede o di ricorrere al sabotaggio per inettitudine, dobbiamo arrivare a sentire il bisogno di ottenere lo stesso per noi stessi e credere di essere in grado di farlo. In secondo luogo, dobbiamo sviluppare una solida etica del lavoro: se siamo rigorosi e perseveranti, riusciremo a superare quasi ogni ostacolo e a elevare la nostra posizione. I pigri e gli indisciplinati sono molto più inclini a provare invidia.

A questo proposito, avere un senso dello scopo, un senso della propria vocazione nella vita, è un modo per immunizzarsi dall'invidia. Le persone che hanno un obiettivo, infatti, sono più concentrate sulla loro vita e sui loro progetti, che sono chiari e stimolanti; ciò che dà loro soddisfazione è la realizzazione del proprio potenziale, non guadagnarsi l'attenzione del pubblico, che è fugace. Seguendo questo schema, anche voi avrete meno bisogno di fare paragoni. Il senso di autostima viene dall'interno, non da fuori.

Ammirare la grandezza umana. L'ammirazione è l'esatto opposto dell'invidia: significa riconoscere i successi degli altri, celebrarli, senza per questo sentirsi insicuri; significa ammettere la superiorità di qualcuno nelle arti, nelle scienze o negli affari senza starci male. Ma non solo: nel riconoscere la grandezza di qualcuno, celebriamo il più alto potenziale della nostra specie. Sperimentiamo la *mitfreude* con il meglio della natura umana, condividiamo l'orgoglio che deriva da ogni grande risultato umano. Questa ammirazione ci eleva al di

sopra delle meschinità della vita quotidiana e ha un effetto calmante.

Sebbene sia più facile ammirare senza alcuna traccia di invidia chi è morto, dobbiamo cercare di includere almeno una persona viva nel nostro pantheon. Se siamo abbastanza giovani, questi oggetti di ammirazione possono anche servire come modelli da emulare, almeno in parte.

Infine, vale la pena coltivare i momenti della vita in cui proviamo un'immensa soddisfazione e felicità, indipendentemente dal nostro successo o dalle nostre conquiste. Questo accade di solito quando ci troviamo davanti un bel paesaggio: le montagne, il mare, una foresta. Non sentiamo gli occhi indiscreti e comparativi degli altri, il bisogno di avere più attenzione o di affermarci. Siamo semplicemente in soggezione davanti a ciò che vediamo, ed è intensamente terapeutico. Questo può accadere anche quando contempliamo l'immensità dell'universo, il prodigioso insieme di circostanze che si sono verificate per la nostra nascita, la vastità del tempo prima di noi e dopo di noi. Sono momenti sublimi e il più possibile lontani dalle meschinità e dai veleni dell'invidia.

> «Scarsi gli uomini che hanno nel sangue l'istinto d'inchinarsi all'amico toccato dalla fortuna, senza invidiarlo. È così: un tossico perverso, cingendogli il cuore, raddoppia il tormento di chi è già posseduto dal male. Le sue angosce gli pesano dentro e intanto si rode… negli occhi la scena di chi gli sta accanto felice.»
>
> (Eschilo)

11
CONOSCERE I PROPRI LIMITI

La legge della grandiosità

Noi esseri umani abbiamo un profondo bisogno di avere un'alta opinione di noi stessi. Se il giudizio che abbiamo della nostra bontà, grandezza e brillantezza si discosta molto dalla realtà, diventiamo grandiosi. Immaginiamo la nostra superiorità. Spesso un piccolo successo la eleva a livelli ancora più pericolosi, poiché adesso la nostra elevata autopercezione è stata confermata dagli eventi. Dimentichiamo il ruolo che la fortuna può aver avuto nel nostro successo o il contributo degli altri. Immaginiamo di avere il tocco d'oro. Perdendo il contatto con la realtà, prendiamo decisioni irrazionali. Ecco perché spesso il nostro successo non dura. Cercate i segni di un'elevata grandiosità in voi stessi e negli altri: una eccessiva certezza dell'esito positivo dei vostri piani; una spiccata permalosità in caso di critiche; un disprezzo per qualsiasi forma di autorità. Contrastate il richiamo della grandiosità mantenendo una valutazione realistica di voi stessi e dei vostri limiti. Legate i sentimenti di grandezza al vostro lavoro, ai vostri risultati e al vostro contributo alla società.

L’illusione del successo

Nell’estate del 1984, Michael Eisner (1942), presidente della Paramount Pictures, non riuscì più a ignorare l’inquietudine che lo tormentava da mesi. Era impaziente di passare a un palcoscenico più grande e di scuotere le fondamenta di Hollywood. Questa inquietudine lo aveva accompagnato per tutta la vita. Aveva iniziato la sua carriera alla ABC e, non essendosi mai sistemato troppo comodamente all’interno di un solo dipartimento, dopo nove anni di promozioni varie era salito alla posizione di responsabile della programmazione di prima serata. Ma la televisione cominciò ben presto a sembrargli piccola e limitante, aveva bisogno di un palcoscenico più grande. Nel 1976 Barry Diller – ex capo della ABC e a quel tempo presidente della Paramount Pictures – gli offrì l’incarico di dirigere lo studio cinematografico della Paramount e lui colse l’occasione al volo.

La Paramount era da tempo in crisi ma, lavorando con Diller, Eisner la trasformò nello studio più in voga di Hollywood, con una serie di film di grande successo: *La febbre del sabato sera*, *Grease*, *Flashdance* e *Voglia di tenerezza*. Sebbene Diller abbia certamente avuto un ruolo in questa svolta, Eisner si considerava la principale forza trainante del successo dello studio. Dopotutto, aveva inventato una formula infallibile per creare film redditizi. La formula dipendeva dal contenimento dei costi, una sua ossessione. Per farlo, un film doveva iniziare con un grande concetto, qualcosa di originale, facile da riassumere e drammatico. I dirigenti potevano assumere gli scrittori, i registi e gli attori più costosi per un film, ma se l’idea di fondo era debole, tutti i soldi del mondo sarebbero stati

sprecati. I film con un concetto forte, invece, si commercializzano da soli. Uno studio poteva produrre in serie questi film relativamente poco costosi, e anche se si trattava di successi moderati, avrebbero garantito un flusso di reddito costante. Questo punto di vista andava controcorrente rispetto alla mentalità da blockbuster della fine degli anni Settanta, ma chi poteva contestare gli innegabili profitti che Eisner aveva generato per la Paramount? Eisner immortalò questa formula in un promemoria che presto si diffuse a Hollywood diventando vangelo.

Ma, dopo tanti anni passati a condividere le luci della ribalta con Diller alla Paramount, cercando di compiacere i CEO e di opporsi a direttori del marketing e investitori, Eisner ne ebbe abbastanza. Se solo avesse potuto gestire il proprio studio, senza vincoli. Con la formula che aveva creato e con la sua implacabile ambizione, avrebbe potuto creare il più grande e redditizio impero dell'intrattenimento al mondo. Era stanco che gli altri sfruttassero le sue idee e il suo successo. Operando al vertice e da solo, avrebbe potuto controllare la situazione e prendersi tutto il merito.

Nell'estate dell'84, mentre Eisner studiava la prossima mossa cruciale per la sua carriera, finalmente si decise a scegliere l'obiettivo perfetto per le sue ambizioni: la Walt Disney Company. A prima vista, la scelta appariva sconcertante. Dalla morte di Walt Disney nel 1966, lo studio cinematografico omonimo sembrava essersi congelato, diventando sempre più strano ogni anno che passava. Il luogo funzionava più come un noioso club maschile. Molti dirigenti smettevano di lavorare dopo pranzo e trascorrevano i pomeriggi giocando a carte, oppure si rilassavano nel bagno turco. Quasi nessuno veniva mai licenziato. Lo studio realizzava un film d'animazione circa

ogni quattro anni e nel 1983 produsse un misero tris di film d'azione. Non avevano avuto un solo film di successo dopo *Un maggiolino tutto matto* del 1968. Il set Disney di Burbank sembrava quasi una città fantasma. L'attore Tom Hanks, che ci aveva lavorato nel 1983, lo descrisse come «una stazione di autobus Greyhound degli anni Cinquanta». Date le sue condizioni fatiscenti, tuttavia, sarebbe stato il posto perfetto per Eisner per fare la sua magia. Lo studio e l'azienda non potevano che risollevarsi, i membri del consiglio di amministrazione volevano disperatamente salvare la situazione ed evitare un'acquisizione ostile: Eisner poteva dettare i termini della sua posizione di leadership. Presentandosi a Roy Disney (nipote di Walt e maggiore azionista) come il salvatore della società, espose un piano dettagliato e stimolante per un'inversione di rotta (superiore a quella di Paramount), e Roy ne fu conquistato. Con la sua benedizione, il consiglio di amministrazione approvò la scelta e, nel settembre del 1984, Eisner fu nominato presidente del consiglio di amministrazione e amministratore delegato della Walt Disney Company. Frank Wells, ex capo della Warner Bros., fu nominato presidente e direttore operativo e si sarebbe concentrato sulla parte commerciale. In tutte le questioni, Eisner era il capo; Wells era lì per aiutarlo e servirlo.

Eisner non perse tempo. Avviò una profonda ristrutturazione della società, che portò al licenziamento di oltre mille dipendenti. Iniziò a riempire i ranghi dirigenziali con persone della Paramount, in particolare Jeffrey Katzenberg (1950), che aveva lavorato come braccio destro di Eisner alla Paramount e che ora era stato nominato presidente dei Walt Disney Studios. Katzenberg poteva essere irritante e decisamente scortese, ma nessuno a Hollywood era più efficiente o lavorava con più impegno di lui. Semplicemente, portava a termine le cose. Nel

giro di pochi mesi la Disney cominciò a sfornare una serie notevole di successi, aderendo alla formula di Eisner. Quindici dei primi diciassette film (come *Su e giù per Beverly Hills* e *Chi ha incastrato Roger Rabbit*) generarono profitti, una sequenza di successi quasi senza precedenti per qualsiasi studio di Hollywood.

Un giorno, mentre Eisner esplorava il set di Burbank insieme a Wells, entrarono nella biblioteca della Disney e scoprirono centinaia di cartoni animati dell'epoca d'oro che non erano mai stati proiettati. Lì, su scaffali infiniti, erano conservati tutti i grandi classici animati della Disney. Gli occhi di Eisner si illuminarono alla vista di quel tesoro: avrebbe potuto rimettere in vendita tutti quei cartoni animati e film d'animazione (il mercato dell'home video stava per esplodere), generando un puro profitto. Sulla base di questi cartoni animati, la società avrebbe potuto creare dei negozi per commercializzare i vari personaggi Disney. La Disney era una miniera d'oro virtuale che aspettava di essere sfruttata ed Eisner ne avrebbe approfittato al massimo.

Ben presto i negozi vennero aperti, le videocassette vendettero a dismisura, i successi cinematografici continuarono a riversare profitti nell'azienda e il prezzo delle azioni Disney salì alle stelle. Disney aveva sostituito Paramount come lo studio cinematografico più in voga della città. Volendo coltivare una presenza più pubblica, Eisner decise di far rivivere il vecchio *Disneyland*, un programma televisivo di un'ora che andava in onda negli anni Cinquanta e Sessanta condotto da Walt Disney in persona. Stavolta il conduttore sarebbe stato Eisner. Non aveva un talento naturale davanti alla telecamera, ma sentiva che il pubblico avrebbe imparato ad apprezzarlo. Poteva essere rassicurante con i bambini, come lo era stato Walt. In effetti,

cominciò a sentire che loro due erano in qualche modo magicamente connessi, come se lui non fosse solo il capo dell'azienda, ma piuttosto il figlio naturale e successore di Walt Disney.

Nonostante il successo, però, la vecchia inquietudine tornò. Aveva bisogno di una nuova impresa, di una sfida più grande, e presto la trovò. La Walt Disney Company aveva in programma di creare un nuovo parco a tema in Europa. L'ultimo ad aprire, Tokyo Disneyland nel 1983, era stato un successo. I responsabili dei parchi a tema avevano individuato due potenziali siti per il nuovo Disneyland: uno vicino a Barcellona, l'altro vicino a Parigi. Anche se il sito di Barcellona aveva più senso dal punto di vista economico, soprattutto poiché il clima era migliore, Eisner scelse il sito francese. Questo sarebbe stato più di un parco a tema: sarebbe stata una dichiarazione culturale. Avrebbe assunto i migliori architetti del mondo. A differenza dei castelli in vetroresina degli altri parchi a tema, a Euro Disney – come venne poi chiamato – i castelli sarebbero stati costruiti in pietra rosa e avrebbero presentato vetrate fatte a mano con scene di varie fiabe. Sarebbe stato un luogo che anche le élite francesi snob sarebbero state entusiaste di visitare. Eisner amava l'architettura, e qui poteva essere un moderno Lorenzo de' Medici.

Con il passare degli anni, i costi di Euro Disney aumentarono. Lasciando perdere la sua solita ossessione per i profitti, Eisner pensò che, se lo avesse costruito bene, le folle sarebbero arrivate e il parco si sarebbe ripagato da solo. Ma quando finalmente aprì, come previsto, nel 1992, fu subito chiaro che Eisner non aveva capito i gusti e le abitudini di vacanza dei francesi. Questi ultimi non erano così disposti ad aspettare in fila per le giostre, soprattutto in caso di maltempo. Come negli altri parchi a tema,

non venivano serviti birra o vino in loco, e questo ai francesi sembrava un sacrilegio. Le camere d'albergo erano troppo costose perché una famiglia potesse passarvi più di una notte. E nonostante l'attenzione ai dettagli, i castelli in pietra rosa sembravano comunque versioni kitsch degli originali. L'affluenza fu solo la metà di quella prevista da Eisner. I debiti che la Disney aveva contratto per la costruzione del parco si erano ingigantiti e il denaro proveniente dai visitatori non era nemmeno in grado di pagare gli interessi. Si preannunciava un disastro, il primo della sua gloriosa carriera. Quando finalmente si rese conto di questa realtà, Eisner decise che la colpa era di Frank Wells: era compito suo supervisionare la salute finanziaria del progetto, e aveva fallito. Mentre prima Eisner aveva avuto solo cose positive da dire sul loro rapporto di lavoro, ora si lamentava spesso del suo secondo in comando e meditava di licenziarlo.

Nel bel mezzo di questo crescente sfacelo, Eisner avvertì una nuova minaccia all'orizzonte: Jeffrey Katzenberg. Una volta si era riferito a Katzenberg come al suo golden retriever, leale e diligente. Era stato Katzenberg a supervisionare la serie di primi successi dello studio, compreso il più grande successo di tutti, *La Bella e la Bestia*, il film che aveva dato il via alla rinascita del reparto animazione della Disney. Ma qualcosa in Katzenberg lo rendeva sempre più nervoso. Forse era il memorandum che Katzenberg aveva scritto nel 1990, in cui analizzava la serie di flop che la Disney aveva recentemente prodotto nel settore live action: «Dal 1984, ci siamo lentamente allontanati dalla nostra visione originale di come gestire un'azienda», scriveva. Katzenberg criticava la decisione dello studio di puntare su film dal budget più elevato come *Dick Tracy*, cercando di realizzare dei «film evento». La Disney era caduta nella «mentalità da

blockbuster» e nel processo aveva perso la sua anima. La nota mise Eisner a disagio. *Dick Tracy* era il suo progetto preferito. Katzenberg stava criticando indirettamente il suo capo? Quando ci pensò, gli sembrò che si trattasse di una chiara imitazione del suo famigerato promemoria alla Paramount, in cui si era espresso a favore di film meno costosi e di alta concezione. Ora gli venne in mente che Katzenberg si vedeva come il nuovo Eisner. Forse stava tramando per soffiargli il posto, per minare sottilmente la sua autorità. La cosa cominciò a consumarlo. Perché Katzenberg lo escludeva dalle riunioni sul progetto Dick Tracy?

Il reparto di animazione divenne presto il principale generatore di profitti per lo studio, con nuovi successi come *Aladdin* e *Il Re Leone*, che era stata una creatura di Katzenberg, il quale aveva ideato la storia e l'aveva sviluppata dall'inizio alla fine. Gli articoli delle riviste cominciarono a parlare di Katzenberg come se fosse il genio creativo dietro la rinascita della Disney in quel genere. E che dire di Roy Disney, il vicepresidente del settore animazione? E dello stesso Eisner, che era a capo di tutto? Per Eisner, Katzenberg stava facendo il gioco dei media, puntando a farsi un nome. Un dirigente aveva riferito a Eisner che Katzenberg andava in giro dicendo: «Sono il Walt Disney di oggi». Il sospetto si trasformò presto in odio. Eisner non sopportava più di stargli vicino.

Poi, nel marzo del 1994, Frank Wells rimase ucciso in un incidente in elicottero mentre andava a sciare. Per rassicurare gli azionisti e Wall Street, Eisner annunciò subito che avrebbe preso il posto di Wells come presidente. Ma all'improvviso Katzenberg cominciò a tormentarlo con telefonate e promemoria, ricordandogli che gli aveva promesso il posto di presidente se Wells avesse lasciato l'azienda. Che insensibilità,

così presto dopo la tragedia. Eisner smise di rispondere alle sue telefonate.

Infine, nell'agosto del 1994, Eisner licenziò Jeffrey Katzenberg, scioccando quasi tutti a Hollywood. Aveva licenziato il produttore cinematografico di maggior successo della città: *Il Re Leone* era diventato uno dei film più redditizi della Storia di Hollywood; era stato Katzenberg a favorire l'acquisizione della Miramax da parte della Disney, considerato un grande colpo con il successivo successo di *Pulp Fiction*. Insomma, sembrava una follia licenziarlo, ma a Eisner non importava. Finalmente libero dall'ombra di Katzenberg, poteva rilassarsi e portare la Disney al livello successivo, da solo e senza più distrazioni. Per dimostrare che non aveva perso il suo tocco, presto sbalordì il mondo dell'intrattenimento progettando l'acquisto della ABC da parte della Disney. La pura e semplice audacia di questo colpo lo portò ancora una volta al centro dell'attenzione. Ora stava creando un impero dell'intrattenimento più imponente di quanto chiunque avesse mai tentato o immaginato. Questa mossa, tuttavia, gli creò un problema: la società era praticamente raddoppiata, era troppo complessa, troppo grande per un solo uomo. Solo un anno prima aveva subìto un'operazione a cuore aperto e non poteva gestire lo stress aggiuntivo. Aveva bisogno di un altro Frank Wells, e il suo pensiero andò subito al suo vecchio amico Michael Ovitz, uno dei fondatori e il capo della Creative Artists Agency. Ovitz era il più grande negoziatore della Storia di Hollywood, forse l'uomo più potente della città. Insieme potevano dominare il campo. Molti all'interno del settore lo avevano messo in guardia da questa assunzione: Ovitz non era come Frank Wells; non era un esperto di finanza o un maestro dei dettagli, come lo stesso Ovitz avrebbe ammesso. Eisner

ignorò questi consigli, le persone facevano riflessioni troppo convenzionali. Decise di attirare Ovitz dalla CAA con un pacchetto molto remunerativo e di offrirgli il titolo di presidente. In diverse discussioni assicurò a Ovitz che, pur essendo il secondo in comando, alla fine avrebbero gestito la società come co-leader.

In una telefonata Ovitz accettò finalmente tutti i termini ma, nel momento in cui riattaccò, Eisner capì di aver commesso il più grande errore della sua vita. Che cosa gli era venuto in mente? Potevano essere amici per la pelle, ma come avrebbero potuto lavorare insieme due uomini così fuori dall'ordinario? Ovitz era affamato di potere. Si sarebbe riproposto il problema Katzenberg solo moltiplicato per due. Tuttavia, era troppo tardi. Aveva ottenuto l'approvazione del consiglio di amministrazione per l'assunzione. Era in gioco la sua reputazione, la coerenza del suo processo decisionale come amministratore delegato. Avrebbe dovuto far funzionare le cose. Approntò subito una strategia: avrebbe ridotto le responsabilità di Ovitz e lo avrebbe tenuto sotto stretto controllo, costringendolo a dare prova di sé come presidente. In questo modo Ovitz avrebbe potuto guadagnarsi la fiducia di Eisner e ottenere più potere. Fin dal primo giorno Eisner volle far sapere a Ovitz chi era il capo: invece di trasferirlo nel vecchio ufficio di Frank Wells al sesto piano del quartier generale Disney, accanto a quello di Eisner, lo mise in un ufficio piuttosto insignificante al quinto piano. Ovitz amava scialacquare denaro in regali e feste sontuose per affascinare le persone; Eisner fece in modo che il suo team controllasse ogni centesimo speso da Ovitz per queste cose e che sorvegliasse ogni sua mossa. Ovitz contattava altri dirigenti alle spalle di Eisner? Non avrebbe mai permesso a sé stesso di coltivare un altro Katzenberg al suo fianco.

Ben presto si sviluppò la seguente dinamica: Ovitz si rivolgeva a lui con un potenziale accordo ed Eisner non lo scoraggiava dall'esplorarlo, ma, quando arrivava il momento di accettare, Eisner gli diceva un no deciso. Lentamente si diffuse nell'industria la voce che Ovitz avesse perso il suo tocco e che non fosse più in grado di concludere un affare. Ovitz cominciò a farsi prendere dal panico: voleva disperatamente dimostrare di essere degno di quella scelta. Si offrì di trasferirsi a New York per aiutare a gestire la ABC, dato che la fusione delle due società non stava andando benissimo, ma Eisner disse di no. Istruì i suoi luogotenenti di tenere le distanze da Ovitz. Non era un uomo di cui fidarsi: era il figlio di un venditore di liquori della San Fernando Valley e, come suo padre, Ovitz era solo un venditore di lusso. Dipendeva dall'attenzione dei media. All'interno dell'azienda, Ovitz era diventato completamente isolato. Con il passare del tempo, Ovitz si rese conto di ciò che stava accadendo e se ne lamentò amaramente con Eisner: aveva lasciato la sua agenzia per la Disney; aveva puntato la sua reputazione su quello che avrebbe fatto come presidente, ed Eisner gliela stava distruggendo; nessuno lo rispettava più nel settore. Il trattamento riservato a Ovitz da parte di Eisner era davvero sadico. Tuttavia, nella mente di Eisner, Ovitz aveva fallito il test che gli aveva sottoposto: non aveva dimostrato di essere paziente; non era Frank Wells. Nel dicembre del 1996, dopo appena quattordici mesi di lavoro, Ovitz fu licenziato, portandosi via una liquidazione enorme. Fu una caduta di stile rapida e vertiginosa.

Liberatosi finalmente da questo grande errore, Eisner iniziò a consolidare il suo potere all'interno dell'azienda. La ABC non se la passava bene. Avrebbe dovuto intervenire e prendere parte del controllo. Cominciò a partecipare alle riunioni di

programmazione; parlò dei suoi tempi d'oro alla ABC e dei grandi programmi che aveva creato lì, come *Laverne & Shirley* e *Happy Days*. La ABC doveva tornare a quella precedente filosofia e creare programmi di alto livello per la famiglia.

Quando Internet iniziò a decollare, Eisner dovette averci a che fare. Su pressione dei suoi dirigenti rifiutò l'acquisto di Yahoo! Invece decise che la Disney avrebbe avviato un proprio portale Internet, chiamato Go. Nel corso degli anni aveva imparato la lezione: era sempre meglio progettare e gestire il proprio show. Disney avrebbe dominato Internet. Aveva già dimostrato due volte di essere un genio dell'inversione di rotta e, con la Disney in crisi, l'avrebbe fatto per la terza volta. Ben presto, però, un'ondata di disastri si abbatté sulla società, uno dopo l'altro: dopo essere stato licenziato, Katzenberg aveva fatto causa alla Disney per ottenere il bonus, basato sulle prestazioni, che gli spettava in base al suo contratto; mentre era presidente, Ovitz aveva cercato di risolvere la causa prima che finisse in tribunale e aveva fatto accettare a Katzenberg 90 milioni di dollari, ma all'ultimo minuto Eisner aveva rifiutato, certo di non dover nulla a Katzenberg; nel 2001 il giudice diede ragione a Katzenberg e dovettero accordarsi per ben 280 milioni di dollari; inoltre, la Disney aveva investito grosse risorse per la creazione di Go, che si rivelò un flop incredibile e dovette essere chiuso; i costi per Euro Disney stavano ancora dissanguando l'azienda; la partnership stretta tempo primo con Pixar, che aveva portato grandi successi, come *Toy Story*, si stava disintegrando, dal momento che l'amministratore delegato di Pixar, Steve Jobs, aveva dichiarato che non avrebbe più lavorato con Disney, profondamente infastidito dal controllo micromanageriale di Eisner. Non ultimo, la ABC aveva un rendimento inferiore al previsto. E la maggior parte dei film

prodotti da Disney non erano solo dei flop, ma anche costosi, culminati nel più grande di tutti, *Pearl Harbor*, uscito nel maggio del 2001.

Improvvisamente sembrò che Roy Disney avesse perso fiducia in Eisner. Il prezzo delle azioni stava precipitando. Disse a Eisner che sarebbe stato meglio per lui dimettersi. Che ingratitudine, che arroganza! Lui, Eisner, era l'uomo che, da solo, aveva salvato l'azienda dalla morte. Aveva salvato Roy dal disastro e gli aveva fatto guadagnare una fortuna, proprio a lui, Roy, che era stato considerato il nipote idiota di Walt. E ora, nel momento più buio di Eisner, Roy lo avrebbe tradito? Eisner non si era mai sentito così infuriato. Si vendicò subito, costringendo Roy a dimettersi dal consiglio di amministrazione, ma così non fece altro che incoraggiare Roy. Questi infatti organizzò una rivolta degli azionisti, nota come «Save Disney», e nel marzo del 2004 fece in modo che votassero un duro ammonimento nei confronti della leadership di Eisner.

Ben presto il consiglio di amministrazione decise di deporre Eisner dalla sua posizione di presidente del consiglio di amministrazione. L'impero che aveva creato stava crollando. Nel settembre del 2005, quasi privo di alleati a cui appoggiarsi e sentendosi solo e tradito, Eisner si dimise ufficialmente dalla Disney. Come era potuto accadere tutto così in fretta? Avrebbero sentito la sua mancanza, disse agli amici, e si riferiva a tutta Hollywood; non ci sarebbe mai stato un altro come lui.

Interpretazione: Possiamo dire che a un certo punto della sua carriera Michael Eisner cedette a una forma di delirio di onnipotenza, il suo pensiero era così avulso dalla realtà che prese decisioni aziendali con conseguenze disastrose. Seguiamo l'evoluzione di questa particolare forma di illusione, così come affiorò e gli subentrò nella mente.

All'inizio della sua carriera alla ABC, il giovane Eisner aveva una solida padronanza della realtà. Era ferocemente pratico. Capì e sfruttò al massimo i suoi punti di forza: la sua natura ambiziosa e competitiva, la sua intensa etica del lavoro, il suo acuto senso per i gusti di intrattenimento dell'americano medio. Eisner aveva una mente veloce e la capacità di incoraggiare gli altri a pensare in modo creativo. Facendo leva su questi punti di forza, fece rapidamente carriera. Possedeva un alto grado di fiducia nel suo talento, e la serie di promozioni ottenute alla ABC confermarono l'opinione che aveva di sé stesso. Poteva permettersi di essere un po' presuntuoso, perché aveva imparato molto sul lavoro e le sue capacità di programmatore erano migliorate enormemente. Era su una corsia preferenziale verso la vetta, che raggiunse all'età di trentaquattro anni, quando venne nominato responsabile della programmazione di prima serata della ABC.

Essendo una persona di grandi ambizioni, sentì presto che il mondo della televisione era un po' restrittivo. C'erano dei limiti ai tipi di intrattenimento che poteva programmare. Il mondo del cinema offriva qualcosa di più libero, più grande e più affascinante. Fu quindi naturale per lui accettare il posto alla Paramount. Ma qui accadde qualcosa che diede inizio al sottile processo di squilibrio della sua mente. Poiché il palcoscenico era più grande e lui era a capo dello studio, iniziò a ricevere l'attenzione dei media e del pubblico. Finiva sulle copertine delle riviste come il dirigente cinematografico più in voga di Hollywood. Era un fenomeno qualitativamente diverso dall'attenzione e dalla soddisfazione ricevute per le promozioni alla ABC: ora aveva milioni di persone che lo ammiravano. Come potevano sbagliarsi? Per loro era un genio, un nuovo tipo di eroe

che stava modificando il panorama del sistema delle case cinematografiche.

Era una situazione inebriante. Inevitabilmente accrebbe la stima che aveva delle sue capacità. Ma comportò un grande pericolo. Il successo che Eisner aveva ottenuto alla Paramount non era tutto merito suo. Quando arrivò allo studio, diversi film erano già in fase di pre-produzione, tra cui *La febbre del sabato sera*, che avrebbe dato il via alla svolta. Barry Diller era il complemento perfetto di Eisner. Discuteva con lui all'infinito sulle sue idee, costringendo Eisner ad affinarle. Ma pompato dall'attenzione che stava ricevendo, Eisner dovette pensare di meritare i riconoscimenti che riceveva solo per i suoi sforzi, e così naturalmente sottrasse al suo successo gli elementi di tempismo e il contributo altrui. Ora la sua mente si stava sottilmente distaccando dalla realtà. Invece di concentrarsi rigorosamente sul pubblico e su come intrattenere le persone, iniziò a concentrarsi sempre di più su sé stesso, credendo nel mito della sua grandezza come promulgato dagli altri. Immaginò di avere il tocco d'oro.

A Disney lo schema si ripeté e si fece più intenso. Eisner si crogiolò nel bagliore del suo formidabile successo, dimenticando rapidamente l'incredibile fortuna che aveva avuto nell'ereditare la biblioteca Disney all'epoca dell'esplosione dell'home video e dell'intrattenimento per famiglie. Non considerò il ruolo cruciale giocato da Wells nel bilanciarlo. Con un crescente senso di grandezza, si trovò di fronte a un dilemma. Era diventato dipendente dall'attenzione derivante dal creare un colpo di scena, dal fare qualcosa di grande. Non poteva accontentarsi del semplice successo e di profitti crescenti. Doveva accrescere il mito per mantenerlo in vita. Euro Disney sarebbe stata la risposta. Avrebbe dimostrato al

mondo di non essere solo un dirigente d'azienda, bensì un uomo del Rinascimento.

Nel costruire il parco, rifiutò di ascoltare i consiglieri esperti che raccomandavano il sito di Barcellona e sostenevano la necessità di un parco a tema modesto per contenere i costi. Non prestò attenzione alla cultura francese, ma diresse tutto da Burbank. Operò con la convinzione che le sue capacità di responsabile di uno studio cinematografico potessero essere trasferite ai parchi a tema e all'architettura. Sicuramente stava sopravvalutando i suoi poteri creativi, e ora le sue decisioni commerciali rivelavano un distacco dalla realtà tale da poter essere definito delirante. Una volta che questo squilibrio mentale prende piede, non può che peggiorare, perché tornare coi piedi per terra significa ammettere che la precedente idea di sé era sbagliata, e l'animale umano non lo ammetterà quasi mai. Invece, la tendenza è quella di incolpare gli altri per ogni fallimento o battuta d'arresto.

In preda alla propria illusione, commise l'errore più grave di tutti: il licenziamento di Jeffrey Katzenberg. Il sistema Disney dipendeva da un flusso costante di nuovi successi animati, che alimentavano i negozi e i parchi a tema con nuovi personaggi, merchandise, attrazioni e prospettive pubblicitarie. Katzenberg aveva chiaramente sviluppato la capacità di creare tali successi, come dimostra il trionfo senza precedenti de *Il Re Leone*. Il suo licenziamento mise a rischio l'intera catena di montaggio. Chi avrebbe preso il suo posto? Non certo Roy Disney né lo stesso Eisner. Inoltre, Eisner doveva immaginare che Katzenberg avrebbe portato le sue capacità altrove, cosa che fece fondando un nuovo studio, la DreamWorks, da dove sfornò altri successi d'animazione. Il nuovo studio fece lievitare il prezzo dei disegnatori qualificati, aumentando notevolmente il costo di

produzione di un film d'animazione e minacciando l'intero sistema di profitto della Disney. Ma, invece di affrontare con fermezza questa realtà, Eisner si concentrò ulteriormente sulla competizione per l'attenzione. L'ascesa di Katzenberg minacciava l'alta opinione che aveva di sé stesso e dovette sacrificare il profitto e il senso pratico per placare il proprio ego.

La spirale negativa era iniziata. L'acquisizione della ABC, nella convinzione che più grande è meglio è, mostrò il suo crescente distacco dalla realtà. La televisione era un modello commerciale in via di estinzione nell'era dei nuovi media. Non si trattava di una decisione commerciale realistica, ma di un gioco di pubblicità. Aveva creato un colosso dell'intrattenimento, una massa senza una chiara identità. L'assunzione e il licenziamento di Ovitz rivelarono un livello di illusione ancora maggiore: le persone erano diventate semplici strumenti a sua disposizione. Ovitz era considerato l'uomo più temuto e potente di Hollywood. Forse Eisner fu inconsciamente guidato dal desiderio di umiliarlo. Se aveva il potere di far implorare Ovitz per avere le briciole, doveva essere *lui* l'uomo più potente di Hollywood.

Ben presto tutti i problemi derivanti dal suo processo di pensiero illusorio cominciarono a manifestarsi a cascata: i costi in continuo aumento di Euro Disney, il bonus di Katzenberg, la mancanza di successi in entrambe le divisioni cinematografiche, il continuo drenaggio di risorse da parte della ABC, la liquidazione di Ovitz. I membri del consiglio di amministrazione non poterono più ignorare il calo del prezzo delle azioni. Il licenziamento di Katzenberg e Ovitz rese Eisner l'uomo più odiato di Hollywood e, mentre le sue fortune precipitavano, tutti i suoi nemici vennero fuori all'improvviso

per accelerare la sua distruzione. La sua caduta dal potere fu rapida e spettacolare.

Comprendere: la storia di Michael Eisner è molto più vicina a voi di quanto pensiate. Il suo destino potrebbe facilmente essere il vostro, anche se molto probabilmente su scala minore. Il motivo è semplice: noi esseri umani possediamo una debolezza, latente in tutti noi, che ci spingerà nel processo delirante senza che ci rendiamo conto della dinamica. La debolezza deriva dalla nostra tendenza naturale a sopravvalutare le nostre capacità. Normalmente abbiamo un'opinione di noi stessi piuttosto elevata rispetto alla realtà. Abbiamo un bisogno profondo di sentirci superiori agli altri in qualcosa – intelligenza, bellezza, fascino, popolarità o santità. Questo può essere positivo: un certo grado di fiducia ci spinge ad affrontare le sfide, a superare i nostri presunti limiti e a imparare nel processo. Ma quando sperimentiamo un successo, a qualsiasi livello esso sia – maggiore attenzione, una promozione, un finanziamento per un progetto –, quella fiducia tenderà ad aumentare troppo rapidamente e ci sarà una discrepanza sempre maggiore tra la nostra opinione di sé e la realtà.

Qualsiasi successo che otteniamo nella vita dipende inevitabilmente da un po' di fortuna, dal tempismo, dal contributo di altri, dai maestri che ci hanno aiutato lungo il cammino, dai capricci del pubblico che ha bisogno di qualcosa di nuovo. La nostra tendenza è quella di dimenticare tutto questo e immaginare che ogni successo derivi dal nostro sé superiore. Cominciamo a pensare di essere in grado di affrontare nuove sfide ben prima di essere pronti. Dopotutto, le persone hanno confermato la nostra idea di grandezza tributandoci la loro attenzione, e noi vogliamo che continuino a farlo. Immaginiamo di possedere il tocco d'oro e di poter

trasferire magicamente le nostre capacità a qualche altro mezzo o campo. Senza rendercene conto, prestiamo più attenzione al nostro ego e alle nostre fantasie che alle persone per cui lavoriamo e al nostro pubblico. Ci allontaniamo da coloro che ci stanno aiutando, vedendoli come strumenti da usare. E in caso di insuccesso, tendiamo a dare la colpa agli altri. Il successo ha un'attrazione irresistibile che tende a offuscarci la mente.

Il vostro compito è il seguente: dopo qualsiasi tipo di successo, analizzate le componenti. Osservate l'elemento fortuna, inevitabilmente presente, così come il ruolo che altre persone, inclusi i vostri mentori, hanno avuto nella vostra buona sorte: questo neutralizzerà la tendenza a gonfiare i vostri poteri. Ricordate a voi stessi che con il successo arriva l'autocompiacimento, perché l'attenzione diventa più importante del lavoro e le vecchie strategie si ripetono. Con il successo dovete aumentare la vostra vigilanza. Ricominciate da zero a ogni progetto. Cercate di prestare meno attenzione agli applausi man mano che diventano sempre più forti. Vedete i limiti di ciò che potete realizzare e abbracciateli, lavorando con quello che avete. Non credete che più grande sia sempre meglio; consolidare e concentrare le forze è spesso la scelta più saggia. Fate attenzione a non offendere gli altri con il vostro crescente senso di superiorità: avrete bisogno di alleati. Compensate l'effetto dopante del successo tenendo i piedi saldamente a terra. Il potere che acquisirete in questo modo lento e organico sarà più reale e duraturo. Ricordate: gli dei sono spietati con coloro che volano troppo in alto sulle ali della grandiosità, e ve ne faranno pagare il prezzo.

> «La pura esistenza era sempre stata poco per lui; egli aveva sempre voluto di più. Forse unicamente per la forza

dei suoi desideri s'era allora creduto un uomo a cui fosse permesso più che a un altro.»
(Fëdor Dostoevskij, *Delitto e castigo*)

Le chiavi della natura umana

Supponiamo che abbiate un progetto da realizzare, oppure un individuo o un gruppo di persone che desiderate convincere a fare qualcosa. Potremmo descrivere un atteggiamento realistico verso il raggiungimento di tali obiettivi nel modo seguente: ottenere ciò che si vuole è raramente facile. Il successo dipenderà da molti sforzi e da un po' di fortuna. Per far funzionare il vostro progetto, probabilmente dovrete abbandonare la vostra strategia precedente: le circostanze sono in continuo mutamento ed è necessario mantenere una mente aperta. Le persone che state cercando di raggiungere non rispondono mai esattamente come si era immaginato o sperato. Anzi, di solito le persone vi sorprenderanno e vi faranno sentire frustrati con le loro reazioni. Hanno i loro bisogni, le loro esperienze e la loro particolare psicologia, che sono diversi dai vostri. Per impressionare coloro che avete puntato, dovrete concentrarvi su di loro e sul loro spirito. Se non riuscite a ottenere ciò che desiderate, dovrete esaminare con attenzione cosa avete sbagliato e sforzarvi di imparare dall'esperienza.

Potete pensare al progetto o al compito che vi aspetta come a un blocco di marmo che dovete scolpire in modo preciso e bello. Il blocco è molto più grande di voi e il materiale è piuttosto resistente, ma il compito non è impossibile. Con sufficiente impegno, concentrazione e perseveranza, potete lentamente ottenere ciò di cui avete bisogno. Tuttavia, dovete iniziare con il giusto senso delle proporzioni: gli obiettivi sono difficili da

raggiungere, le persone fanno resistenza e ci sono dei limiti a quello che potete fare. Con questo atteggiamento realistico, potete raccogliere la pazienza necessaria e mettervi al lavoro.

Immaginate, però, che il vostro cervello si sia arreso a una malattia psicologica che influisce sulla percezione delle dimensioni e delle proporzioni. Invece di vedere il compito che si sta affrontando come piuttosto grande e il materiale come resistente, sotto l'influenza di questa malattia percepite il blocco di marmo come relativamente piccolo e malleabile. Perdendo il senso delle proporzioni, credete che non ci vorrà molto per modellare il blocco nell'immagine che avete in mente del prodotto finito. Immaginate che le persone che state cercando di raggiungere non siano inaccessibili di natura, ma piuttosto prevedibili. Sapete come reagiranno alla vostra grande idea: la ameranno. In realtà, hanno bisogno di voi e del vostro lavoro più di quanto voi abbiate bisogno di loro. Dovrebbero venire a cercarvi. L'enfasi non è su ciò che dovete fare per avere successo, ma su quello che sentite di meritare. Potete prevedere che questo progetto vi procurerà molta attenzione, ma se fallirete, la colpa sarà di altri, perché voi avete dei doni, la vostra causa è giusta, e solo i malvagi o gli invidiosi potrebbero ostacolarvi.

Possiamo chiamare questa malattia psicologica *grandiosità*. Quando se ne avvertono gli effetti, le normali proporzioni realistiche si invertono: il proprio io diventa più grande e più importante di tutto ciò che lo circonda. Questa è la lente attraverso la quale vedete il compito e le persone da raggiungere. Non si tratta solo di narcisismo profondo (vedi capitolo 2), in cui tutto deve ruotare intorno a voi. Si tratta di vedere sé stessi come ingranditi (la radice della parola *grandiosità* infatti rimanda a «grande» o «grandioso»), superiori

e degni non solo di attenzione, ma anche di essere adorati. È la sensazione di non essere semplicemente umani, ma simili a Dio.

Potrete pensare che siano i leader potenti ed egoisti che si trovano sotto gli occhi di tutti a contrarre questa malattia, ma vi sbaglierete di grosso. Certamente potremmo trovare molte persone influenti, come Michael Eisner, con versioni di grandiosità di alto livello, in cui l'attenzione e i riconoscimenti che ricevono creano un allargamento più intenso del proprio io. Ma c'è una versione quotidiana e di bassa qualità della malattia che è comune a quasi tutti noi, perché è una caratteristica insita nella natura umana. Nasce dal nostro profondo bisogno di sentirci importanti, stimati dalle persone e superiori agli altri in qualcosa. Raramente vi rendete conto della vostra grandiosità perché, per sua natura, altera la percezione della realtà e rende difficile una valutazione accurata di sé. E quindi non siete consapevoli dei problemi che potrebbe causarvi. La vostra grandiosità di basso livello vi porterà a sopravvalutare le vostre capacità e abilità e a sottovalutare gli ostacoli che dovete affrontare. Perciò vi assumerete compiti che vanno oltre le vostre reali capacità. Vi sentirete sicuri che le persone risponderanno alla vostra idea in un determinato modo e quando non lo faranno, vi arrabbierete e darete la colpa agli altri. Potreste diventare irrequieti e cambiare improvvisamente professione, senza rendervi conto che alla base c'è la grandiosità: il vostro lavoro attuale non conferma la vostra grandezza e senso di superiorità, perché per essere veramente grandi occorrerebbero più anni di formazione e lo sviluppo di nuove competenze. Meglio licenziarsi e lasciarsi attirare dalle possibilità offerte da una nuova carriera, che vi permette di fantasticare di nuovo sulla grandezza. In questo modo, non si padroneggia mai niente. Potete avere decine di idee grandiose

che non tentate mai di realizzare, perché questo vi porterebbe a confrontarvi con la realtà del vostro effettivo livello di abilità. Senza esserne consapevoli, potreste diventare leggermente passivi: vi aspettate che gli altri vi capiscano, vi diano quello che volete, vi trattino bene. Invece di guadagnarvi le loro lodi, sentite di averne diritto.

In tutti questi casi, la vostra grandiosità vi impedirà di imparare dai vostri errori e di svilupparvi perché iniziate con il presupposto di essere già grandi e importanti, ed è troppo difficile ammettere il contrario.

Il vostro compito come studenti della natura umana è triplice: in primo luogo, dovete capire il fenomeno della grandiosità in sé, perché è così radicato nella natura umana e perché oggi nel mondo troverete molte più persone grandiose che in passato. In secondo luogo, dovete riconoscere i segni della grandiosità e sapere come gestire le persone che li manifestano. Terzo, e più importante, dovete verificare i segni di questa malattia in voi stessi e imparare non solo a controllare le vostre tendenze grandiose, ma anche come incanalare questa energia in qualcosa di produttivo (per saperne di più, vedere *Grandiosità pratica*, a pagina 579).

Secondo il famoso psicoanalista Heinz Kohut (1913-1981), la grandiosità affonda le sue radici nei primi anni di vita. Durante i primi mesi della nostra vita, infatti, la maggior parte di noi aveva creato un legame totale con la propria madre. Non avevamo alcun senso di identità separata. Lei soddisfaceva ogni nostro bisogno. Eravamo arrivati a credere che il seno che ci dava da mangiare fosse in realtà una parte di noi stessi. Eravamo onnipotenti: tutto ciò che dovevamo fare era avere fame o sentire un qualsiasi bisogno, e nostra madre era lì per soddisfarlo, come se avessimo dei poteri magici per controllarla.

Poi, lentamente, abbiamo dovuto attraversare una seconda fase della vita in cui siamo stati costretti a confrontarci con la realtà: nostra madre era un essere separato che aveva altre persone di cui occuparsi. Non eravamo onnipotenti, bensì piuttosto deboli, piccoli e dipendenti. Questa consapevolezza è stata dolorosa e fonte di molti dei nostri comportamenti: avevamo un profondo bisogno di affermare noi stessi, di dimostrare che non eravamo così indifesi, e di fantasticare su poteri che non possedevamo. (I bambini spesso immaginano di poter vedere attraverso i muri, di volare o di leggere nella mente delle persone, ed è per questo che sono attratti dalle storie di supereroi). Invecchiando non siamo più piccoli fisicamente, ma il nostro senso di insignificanza non fa che peggiorare. Arriviamo a renderci conto di essere una persona non solo in una famiglia, in una scuola o in una città più grande, ma in un intero mondo pieno di miliardi di persone. La nostra vita è relativamente breve. Abbiamo capacità e cervello limitati. Ci sono tante cose che non possiamo controllare, soprattutto per quanto riguarda le nostre carriere e le tendenze globali. L'idea che moriremo e saremo rapidamente dimenticati, inghiottiti nell'eternità, è piuttosto intollerabile. Vogliamo sentirci importanti in qualche modo, per protestare contro la nostra naturale piccolezza, per espandere il nostro senso di sé. Ciò che abbiamo sperimentato all'età di tre o quattro anni ci perseguita inconsciamente per tutta la vita. Alterniamo momenti in cui percepiamo la nostra piccolezza ad altri in cui cerchiamo di negarla. Questo ci rende inclini a scovare modi per immaginare la nostra superiorità.

Alcuni bambini non attraversano la seconda fase della prima infanzia in cui devono confrontarsi con la loro relativa piccolezza, e sono più vulnerabili davanti a forme più profonde di grandiosità più avanti nella vita. Sono quelli coccolati, viziati.

La madre e il padre continuano a far sentire questi bambini al centro dell'universo, proteggendoli dal dolore del confronto con la realtà. Ogni loro desiderio diventa un comando. Se mai si tenta di inculcare la benché minima disciplina, i genitori si scontrano con i capricci. Inoltre, questi bambini arrivano a disprezzare qualsiasi forma di autorità. Rispetto a loro stessi e a ciò che possono ottenere, la figura paterna sembra piuttosto debole.

Queste prime coccole li segnano per la vita. Hanno bisogno di essere adorati. Diventano maestri nel manipolare gli altri affinché li coccolino e li inondino di attenzioni. Si sentono naturalmente superiori a chiunque sia al di sopra di loro. Se hanno un qualche talento, possono arrivare molto in alto, perché la loro sensazione di essere nati con una corona sulla testa diventa una profezia che si autoavvera. A differenza di altri, non alternano mai sentimenti di piccolezza e grandezza; conoscono solo quest'ultima. Certamente Eisner proveniva da un ambiente di questo tipo, poiché aveva una madre che soddisfaceva ogni sua esigenza, completava i compiti per lui e lo proteggeva dal padre freddo e a volte crudele.

In passato, noi esseri umani siamo stati in grado di incanalare i nostri bisogni di grandiosità nella religione. Nell'antichità, il nostro senso di piccolezza non era solo qualcosa inculcataci dai molti anni trascorsi a dipendere dai nostri genitori, ma derivava anche dalla nostra debolezza rispetto alle forze ostili della natura. Gli dei e gli spiriti rappresentavano questi poteri elementari della natura che sovrastavano i nostri. Venerandoli potevamo ottenere la loro protezione. Collegati a qualcosa di molto più grande di noi, ci sentivamo ampliati. Dopotutto, agli dei o a Dio importa il destino della nostra tribù o della nostra città; a loro interessa la nostra anima individuale, un segno del

nostro significato. Non siamo semplicemente destinati alla morte e all'oblio. Molti secoli dopo, in modo simile, abbiamo incanalato questa energia nell'adorazione di leader che rappresentavano una grande causa e promuovevano un'utopia futura, come Napoleone Bonaparte e la Rivoluzione francese, o Mao Tse Tung e il comunismo.

Oggi, nel mondo occidentale, le religioni e le grandi cause hanno perso il loro potere vincolante; facciamo fatica a credere in loro e a soddisfare la nostra energia grandiosa attraverso l'identificazione con un potere più grande. Il bisogno di sentirci più grandi e significativi, tuttavia, non scompare, anzi è più forte che mai. E in assenza di altri canali, le persone tenderanno a dirigere questa energia verso loro stesse. Troveranno un modo per espandere il loro senso di sé, per sentirsi grandi e superiori. Anche se ne siamo raramente consapevoli, ciò che scelgono di idealizzare e adorare è il sé. Per questo motivo, troviamo sempre più individui grandiosi tra di noi. Anche altri fattori hanno contribuito all'aumento della grandiosità. In primo luogo, troviamo più persone rispetto al passato che, durante l'infanzia, hanno sperimentato attenzioni sotto forma di coccole. Sentirsi al centro dell'universo diventa una sensazione difficile da scrollarsi di dosso. Si arriva a credere che qualsiasi cosa si faccia o produca debba essere visto come prezioso e degno di attenzione. In secondo luogo, troviamo un numero crescente di persone che hanno poco o nessun rispetto per l'autorità o per gli esperti di qualsiasi tipo, a prescindere dal loro livello di formazione ed esperienza, che essi stessi non hanno. «Perché la loro opinione dovrebbe essere più valida della mia?» potrebbero chiedersi. «Nessuno è davvero così grande; le persone che hanno potere sono solo più privilegiate»; «La mia scrittura e la mia musica sono legittime e degne quanto quelle di chiunque altro.»

Senza la percezione che qualcuno sia giustamente al di sopra di loro e meriti l'autorità, questi individui possono posizionarsi tra chi occupa i ruoli più importanti. In terzo luogo, la tecnologia ci dà l'impressione che tutto nella vita possa essere così veloce e semplice come le informazioni che possiamo reperire online. Ci dà la convinzione che non dobbiamo più spendere anni per imparare un'abilità; al contrario, attraverso pochi trucchi e con poche ore di pratica alla settimana, possiamo diventare esperti in qualsiasi cosa. Allo stesso modo, le persone credono che le loro capacità possano essere facilmente trasferite: «La mia capacità nello scrivere significa che posso anche dirigere un film». Ma sono soprattutto i social media a diffondere il virus della grandiosità. Attraverso i social media abbiamo un potere quasi illimitato di espandere la nostra presenza, di creare l'illusione di avere l'attenzione e persino l'adorazione di migliaia o milioni di persone. Possiamo possedere la fama e l'ubiquità dei re e delle regine del passato, o addirittura degli stessi dei.

Con la combinazione di tutti questi elementi, è più difficile che mai per ognuno di noi mantenere un atteggiamento realistico e un senso di sé proporzionato.

Osservando le persone che vi circondano, dovete rendervi conto che la loro grandiosità (e la vostra) può presentarsi in molte forme diverse. La maggior parte di loro, di solito, cerca di soddisfare questo bisogno guadagnando prestigio sociale. Così possono dichiarare di essere interessate al lavoro in sé o a contribuire all'umanità, ma spesso nel profondo ciò che li motiva è il desiderio di avere attenzione, di vedere confermata la propria elevata opinione di sé da parte di altri che li ammirano, di sentirsi potenti ed esagerati. Se sono talentuosi, questi tipi possono ottenere l'attenzione di cui hanno bisogno per diversi anni o più, ma inevitabilmente, come nella storia di

Eisner, il loro bisogno di riconoscimenti li porterà a spingersi troppo oltre. Se le persone sono deluse dalla loro carriera, ma continuano a credere ancora di essere eccezionali e non riconosciute, potrebbero ricorrere a varie compensazioni: droghe, alcool, sesso con il maggior numero possibile di partner, shopping, un atteggiamento superiore e beffardo, eccetera. Coloro che hanno una grandiosità insoddisfatta spesso si nutrono di un'energia frenetica: un momento raccontano a tutti delle grandi sceneggiature che scriveranno o delle numerose donne che sedurranno, e quello dopo cadono in depressione quando la realtà fa capolino nelle loro fantasie.

Le persone tendono ancora a idealizzare i leader e a venerarli, e voi dovete considerarlo come una forma di grandiosità. Credendo che qualcun altro renderà tutto grandioso, i seguaci possono percepire qualcosa di questa grandezza. Le loro menti possono associarsi alla retorica del leader, e loro stessi possono sentirsi superiori ai suoi avversari. Su un piano più personale, le persone spesso idealizzano coloro che amano, elevandoli al rango di divinità in modo che, per estensione, sentano che un po' di questo potere si riflette su di loro.

Nel mondo di oggi, noterete anche la prevalenza di forme negative di grandiosità. Molti sentono il bisogno di nascondere i propri impulsi grandiosi non solo agli altri, ma anche a sé stessi. Spesso faranno sfoggio di umiltà: non sono interessati al potere o a sentirsi importanti, o almeno così dicono. Sono felici della loro piccola sorte nella vita. Non vogliono molti beni, non possiedono un'automobile e disprezzano lo status. Ma riscontrerete che hanno bisogno di mostrare questa umiltà in pubblico. È un'umiltà grandiosa: il loro modo di attirare l'attenzione e di sentirsi moralmente superiori. Una variante è la *vittima grandiosa*: ha sofferto molto ed è stata vittima

numerose volte. Anche se a questi soggetti piace inquadrare la situazione come semplice sfortuna, noterete che spesso hanno la tendenza a innamorarsi dei tipi peggiori all'interno di una relazione intima o a infilarsi in circostanze in cui sono certi di fallire e soffrire. In sostanza, sono costretti a creare il dramma che li trasformerà in vittime. A quanto pare, qualsiasi relazione con loro dovrà ruotare intorno ai loro bisogni; hanno sofferto troppo in passato per occuparsi dei vostri. Sono il centro dell'universo. Sopportare ed esprimere le proprie disgrazie dà loro un senso di importanza, di superiorità nella sofferenza.

È possibile misurare i livelli di grandiosità delle persone in diversi modi semplici. Per esempio, notate come le persone rispondono alle critiche nei loro confronti o nel loro lavoro. È normale che ognuno di noi si metta sulla difensiva e si senta un po' turbato quando viene criticato. Ma alcune persone si infuriano e diventano isteriche, perché abbiamo messo in dubbio il loro senso di grandezza. Potete stare certi che una persona del genere ha un alto livello di grandiosità. Allo stesso modo, questi tipi potrebbero nascondere la loro rabbia dietro un'espressione sofferta, da martire, destinata a farvi sentire in colpa. L'enfasi non è sulla critica in sé e su ciò che hanno bisogno di imparare, ma sul loro senso di risentimento.

Se le persone hanno successo, notate come si comportano in privato. Sono in grado di rilassarsi e di ridere di sé stesse, abbandonando la loro maschera pubblica, oppure si sono identificate così tanto con la loro potente immagine pubblica da trasferirla nella vita privata? In quest'ultimo caso, sono arrivati a credere nel loro stesso mito e sono in preda a una potente grandiosità.

Le persone grandiose sono generalmente dei gran chiacchieroni. Si prendono il merito di qualsiasi cosa che sia

anche solo tangenziale al loro lavoro; inventano successi passati; parlano della loro preveggenza, di come abbiano preannunciato certe tendenze o eventi, nessuno dei quali può essere verificato. Tutti questi discorsi dovrebbero rendervi doppiamente dubbiosi. Se le persone che sono sotto i riflettori dicono improvvisamente qualcosa che le mette nei guai per mancanza di sensibilità, potete attribuirlo alla loro potente grandiosità. Sono così in sintonia con le loro grandi opinioni che presumono che tutti gli altri le interpreteranno con lo spirito giusto e saranno d'accordo con loro.

I tipi affetti da maggiore grandiosità mostrano generalmente bassi livelli di empatia. Non sono buoni ascoltatori. Quando l'attenzione non è su di loro, hanno negli occhi uno sguardo assente e contorcono le dita per l'impazienza. Solo quando i riflettori sono puntati su di loro si animano. Tendono a vedere le persone come estensioni di loro stessi, strumenti da usare nei loro schemi, fonti di attenzione. Infine, presentano un comportamento non verbale che può essere descritto solo come grandioso. I loro gesti sono altezzosi e drammatici. In una riunione, occupano molto spazio personale. La loro voce tende a essere più alta di quella degli altri e parlano a ritmo serrato, senza dare a nessuno il tempo di interrompere.

Con coloro che mostrano una moderata dose di grandiosità, dovreste essere indulgenti. Quasi tutti noi alterniamo periodi in cui ci sentiamo superiori e grandiosi ad altri in cui torniamo con i piedi per terra. Cercate questi momenti di realismo nelle persone e interpretateli come segni di normalità. Ma con coloro la cui opinione di sé è così alta da non permettere alcun dubbio, è meglio evitare relazioni o legami. Nelle relazioni intime, tenderanno a richiedere un'attenzione unilaterale, adorante. Se sono dipendenti, soci in affari o capi, loderanno eccessivamente

le loro capacità. I loro livelli di fiducia vi distrarranno dalle carenze delle loro idee, delle loro abitudini lavorative e del loro carattere. Se non potete evitare una relazione di questo tipo, state attenti alla loro tendenza a sentirsi sicuri del successo delle loro idee e mantenete il vostro scetticismo. Esaminate le idee stesse e non fatevi coinvolgere dalla loro seducente autostima. Non illudetevi di poterli affrontare e cercare di farli tornare con i piedi per terra; potreste scatenare una reazione di rabbia. Se questi tipi sono vostri rivali, consideratevi fortunati: sono facili da stuzzicare e da attirare in reazioni eccessive. Mettere in dubbio la loro grandezza li renderà furiosi e doppiamente irrazionali.

Infine, dovrete gestire le vostre tendenze grandiose. La grandiosità ha alcuni usi positivi e produttivi. L'esuberanza e la grande fiducia in sé stessi che ne derivano possono essere incanalate nel vostro lavoro e contribuire a ispirarvi (vedi *Grandiosità pratica*, a pagina 579, per saperne di più). Ma in generale sarebbe meglio accettare i propri limiti e lavorare con ciò che si ha, piuttosto che fantasticare su poteri divini che non potrete mai raggiungere. La più grande protezione contro la grandiosità è mantenere un atteggiamento realistico. Sapete da quali argomenti e attività siete naturalmente attratti. Non si può essere abili in tutto. Dovete sfruttare i vostri punti di forza e non pensare di essere bravissimi in qualsiasi cosa vi mettiate in testa. Dovete avere una conoscenza approfondita dei vostri livelli di energia, di quanto potete ragionevolmente spingervi oltre, e di come questo cambi con l'età. E dovete avere una solida padronanza della vostra posizione sociale: i vostri alleati, le persone con cui avete un ottimo rapporto, il pubblico naturale del vostro lavoro. Non si può piacere a tutti.

Questa consapevolezza di sé ha una componente fisica a cui dovete mostrarvi sensibili. Quando fate attività che corrispondono alle vostre inclinazioni naturali, vi sentite a vostro agio nello sforzo, Imparate più velocemente. Avete più energia e riuscite a sopportare la noia che deriva dall'apprendimento di qualsiasi cosa importante. Quando si affronta troppo, più di quanto si possa gestire, ci si sente non solo esausti, ma anche irritabili e nervosi. Siete inclini a soffrire di mal di testa. Quando si ha successo nella vita, si prova naturalmente un pizzico di paura, come se la fortuna potesse scomparire. Con questa paura si percepiscono i pericoli che possono derivare da un'ascesa eccessiva (quasi una vertigine) e dal sentirsi troppo superiori. L'ansia vi dice di tornare coi piedi per terra. Volete ascoltare il vostro corpo, perché vi segnala quando state lavorando contro le vostre forze.

Conoscendo sé stessi, si accettano i propri limiti. Siete semplicemente una persona tra le tante al mondo, e non siete naturalmente superiori a nessuno. Non siete un dio o un angelo, ma un essere umano imperfetto come tutti noi. Accettate il fatto di non poter controllare le persone che vi circondano e che nessuna strategia è mai infallibile. La natura umana è troppo imprevedibile. Con questa consapevolezza di sé e l'accettazione dei vostri limiti, avrete un miglior senso delle proporzioni. Cercherete la grandezza nel vostro lavoro e, quando sentirete la spinta a idealizzarvi, la vostra autoconsapevolezza servirà da meccanismo di gravità, riportandovi a terra e indirizzandovi verso le azioni e le decisioni che servono al meglio la vostra particolare natura.

Essere realistici e pragmatici è ciò che rende noi esseri umani così potenti. È come abbiamo superato la nostra debolezza fisica in un ambiente ostile molte migliaia di anni fa, e abbiamo

imparato a lavorare con gli altri e a formare potenti comunità e strumenti di sopravvivenza. Anche se ci siamo allontanati da questo pragmatismo, poiché non dobbiamo più affidarci alla nostra intelligenza per sopravvivere, è questa in realtà la nostra vera natura di animale sociale preminente sul pianeta. Diventando più realistici, si diventa semplicemente più umani.

Il leader grandioso

Se le persone con alti livelli di grandiosità possiedono anche un certo talento e molta energia assertiva, possono raggiungere posizioni di grande potere. La loro audacia e sicurezza attirano l'attenzione e conferiscono loro una presenza fuori dall'ordinario. Incantati dalla loro immagine, spesso non riusciamo a vedere l'irrazionalità di fondo del loro processo decisionale e quindi li seguiamo senza indugio in un disastro. Possono essere molto distruttivi. Dovete rendervi conto di un semplice fatto: questi tipi dipendono dall'attenzione che diamo loro. Senza di essa, senza essere adorati dal pubblico, non possono veder convalidata la loro alta opinione di sé, e in tal caso proprio la fiducia da cui dipendono si affievolisce. Per sbalordirci e distrarci dalla realtà ricorrono ad alcuni espedienti teatrali. Per noi è imperativo non farci ingannare dai loro trucchi, smitizzarli e ridurli a dimensione umana. Così facendo, possiamo resistere al loro fascino ed evitare i pericoli che rappresentano. Di seguito sono riportate sei illusioni comuni che amano creare.

È il mio destino. I leader grandiosi cercano spesso di dare l'impressione di essere stati in qualche modo destinati alla grandezza. Raccontano storie della loro infanzia e gioventù che indicano la loro unicità, come se il destino li avesse scelti.

Sottolineano eventi che hanno dimostrato fin dall'inizio la loro insolita tempra o creatività, inventando storie o reinterpretando il passato. Raccontano episodi passati della loro carriera in cui hanno superato difficoltà impossibili da superare. Il futuro grande leader era già in gestazione in giovane età, o almeno così fanno credere. Quando sentite cose del genere, dovete diventare scettici. Stanno cercando di creare un mito, al quale probabilmente loro stessi sono arrivati a credere. Cercate i fatti più banali dietro i racconti del destino e, se possibile, divulgateli.

Sono l'uomo/la donna comune. In alcuni casi i grandi leader possono essere emersi dalle classi inferiori, ma in generale provengono da ambienti relativamente privilegiati o, grazie al loro successo, hanno vissuto per un certo periodo di tempo al riparo dalle preoccupazioni della gente comune. Ciononostante, per loro è assolutamente necessario presentarsi al pubblico come altamente rappresentativi dell'uomo e della donna medi. Solo attraverso questa presentazione possono attirare l'attenzione e l'adorazione di un numero di persone sufficiente.

Indira Gandhi, primo ministro dell'India dal 1966 al 1977 e dal 1980 al 1984, proveniva dalla crème della crème politica: suo padre, Jawaharlal Nehru, era stato Primo ministro del Paese. Educata in Europa, visse per la maggior parte della sua vita lontana dalle fasce più povere dell'India. Ma come leader grandioso, che in seguito divenne piuttosto dittatoriale, si pose come se fosse un tutt'uno con il popolo, la cui voce parlava attraverso di lei. Modificava il suo linguaggio quando parlava davanti a grandi folle e usava metafore semplici quando visitava piccoli villaggi. Indossava il sari come lo portavano le donne del posto e mangiava con le dita. Le piaceva presentarsi come «Madre Indira», che governava l'India in modo familiare e

materno. E questo stile fu molto efficace per vincere le elezioni, anche se si trattava di pura messinscena.

Il trucco dei leader grandiosi è quello di porre l'accento sui loro gusti culturali, non sulla classe di appartenenza. Possono volare in prima classe e indossare gli abiti più costosi, ma compensano ciò facendo credere di avere gli stessi gusti culinari del pubblico, di amare gli stessi film degli altri e di evitare a tutti i costi il sentore di elitarismo culturale. Anzi, fanno di tutto per ridicolizzare le élite, anche se probabilmente sono molto più legati a esse per ragioni di appartenenza e lavoro. Sono semplicemente come la gente comune, ma con molto più denaro e potere. In questo modo il pubblico può identificarsi con loro nonostante le ovvie contraddizioni. Ma la grandiosità di tutto ciò va al di là del semplice bisogno di attenzione. Questi leader si ingigantiscono grazie all'identificazione con le masse. Non sono solo un uomo o una donna, ma incarnano un'intera nazione o un gruppo di interesse. Seguirli significa essere fedeli al gruppo stesso. Criticarli significa voler crocifiggere il leader e tradire la causa.

Persino nel prosaico mondo degli affari troviamo questa identificazione di tipo religioso: Eisner, per esempio, amava presentarsi come l'incarnazione dell'intero spirito disneyano, qualunque cosa questo significhi. Se notate questi paradossi e queste forme primitive di associazione popolare, fate un passo indietro e analizzate la realtà di ciò che sta accadendo. Al centro troverete qualcosa di quasi mistico, altamente irrazionale e molto pericoloso, in quanto il leader grandioso ora si sente autorizzato a fare tutto ciò che vuole in nome del pubblico.

Io vi libererò. Questi tipi salgono spesso al potere in tempi di difficoltà e di crisi. La loro fiducia in sé stessi è confortante per il pubblico o per gli azionisti, poiché si convincono che saranno

loro a liberarli dai molti problemi che si trovano ad affrontare. Per riuscirci, le loro promesse devono essere grandi ma vaghe. Essendo grandi, possono ispirare i sogni; essendo vaghe, nessuno può chiedere conto alla persona se non si realizzano, poiché non ci sono dettagli a cui fare riferimento. Quanto più grandiose sono le promesse e le visioni del futuro, tanto più grandiosa sarà la fede che ispireranno. Il messaggio deve essere semplice da digerire, riducibile a uno slogan, e promettere qualcosa di grande che susciti emozioni. Come parte di questa strategia, questi tipi hanno bisogno di comodi capri espiatori, spesso individuati nelle élite o negli stranieri, per rafforzare l'identificazione del gruppo e per infiammare ancora di più le emozioni. La cerchia dei seguaci inizia a cristallizzarsi attorno all'odio per questi capri espiatori, che iniziano a rappresentare ogni male e ingiustizia che ciascuno sperimenta. La promessa del leader di abbattere questi nemici inventati aumenta esponenzialmente il potere del leader.

Volendo analizzare in profondità simili fenomeni, scoprirete che leader di questo tipo sono più interessati a creare un culto che guidare un movimento politico o un'impresa. Noterete che il loro nome, la loro immagine e i loro slogan vengono diffusi e riprodotti dappertutto, tanto da far assumere un'ubiquità divina al leader. Alcuni colori, simboli e forse anche la musica sono usati per compattare l'identità del gruppo e fare appello ai più bassi istinti umani. Le persone che finiscono col credere in questo culto sono doppiamente affascinate e pronte a giustificare qualsiasi tipo di azione. A questo punto, nulla potrà dissuadere i veri sostenitori, ma è necessario mantenere la propria distanza interna e il proprio potere analitico.

Riscrivo le regole. Un desiderio segreto degli esseri umani è quello di fare a meno delle regole e delle convenzioni e spesso

esso si concretizza nella fantasia di ottenere potere semplicemente seguendo la propria luce interiore. Quando dei leader grandiosi affermano di avere questi poteri, producono nel pubblico una sorta di eccitamento che porta a desiderare di credere loro.

Michael Cimino è stato il regista del film vincitore del premio Oscar *Il cacciatore* (1978). Per coloro che lavorarono con e per lui, tuttavia, non fu un semplice regista, quanto piuttosto un genio capace di sconvolgere il rigido sistema societario di Hollywood. Per il suo film successivo, *I cancelli del cielo* (1980), Cimino negoziò un contratto assolutamente unico nella Storia di Hollywood, che gli consentì di aumentare il budget a suo piacimento e di creare esattamente il film che aveva immaginato, senza alcun vincolo. Sul set, Cimino si prese delle settimane per permettere agli attori di perfezionare la loro tecnica del pattinaggio, che gli serviva per una scena. Un giorno attese ore prima di girare, solo perché il tipo perfetto di nuvola potesse passare nell'inquadratura. I costi s'impennarono e il film nel suo montaggio originale era lungo più di cinque ore. Alla fine, *I cancelli del cielo* fu uno dei più grandi disastri della Storia di Hollywood e praticamente distrusse la carriera di Cimino. Sembrava chiaro allora che il contratto tradizionale a qualcosa servisse: a contenere la naturale grandiosità di ogni regista e costringerlo a lavorare entro certi limiti. La maggior parte delle regole, insomma, è supportata da buon senso e razionalità.

In modo analogo, i leader grandiosi si affideranno spesso alle loro intuizioni, ignorando il bisogno di gruppi di discussione o di qualsiasi forma di feedback scientifico. Essi credono infatti di possedere una speciale connessione interna con la verità; amano alimentare il mito che le loro intuizioni abbiano portato

a fantastici successi, ma un'attenta analisi rivelerà che sbagliano tanto spesso quanto centrano l'obiettivo. Quando sentite un leader presentarsi come un consumato anticonformista, in grado di fare a meno delle regole e della scienza, dovete considerarlo solo come un segno di follia, non di ispirazione divina.

Ho il tocco d'oro. Individui con un'elevata grandiosità cercheranno di creare la leggenda secondo cui non hanno mai fallito veramente. Se ci sono state battute d'arresto nella loro carriera, la responsabilità ricade puntualmente su quelli che li hanno traditi. Il generale dell'esercito statunitense Douglas MacArthur era un genio in questo; a suo dire, nella sua lunga carriera non aveva mai perso una battaglia, anche se in realtà ne aveva perse molte. Ma, sbandierando i suoi successi e trovando infinite scuse, come per esempio i tradimenti, per le sue sconfitte, fondò il mito dei suoi poteri magici sul campo di battaglia. I leader grandiosi ricorrono inevitabilmente a queste magie di marketing. A ciò è legata la convinzione di poter trasferire facilmente le proprie competenze da un settore all'altro: un produttore cinematografico crede di poter eccellere come progettista di parchi a tema; un uomo d'affari vaneggia di diventare il leader di una intera nazione. Poiché sono magicamente dotati, si dicono, possono cimentarsi in qualsiasi cosa li attragga. Spesso si tratta di una mossa fatale, perché tentano di fare cose che vanno oltre le loro competenze e vengono rapidamente sopraffatti dalla complessità e dal caos derivanti dalla loro mancanza di esperienza. Nel trattare con questi tipi, esaminate attentamente il loro percorso professionale, concentrandovi soprattutto sui lampanti fallimenti che hanno avuto. Anche se le persone sotto l'influenza della loro grandiosità probabilmente non

ascolteranno, rendete pubblica la verità sui loro precedenti nel modo più neutrale possibile.

Sono invulnerabile. Il leader grandioso corre dei rischi. È questo che spesso attira l'attenzione e, insieme al successo che spesso accompagna gli audaci, li fa apparire straordinari. Ma questa audacia non è davvero sotto controllo: devono intraprendere azioni che facciano scalpore per mantenere l'attenzione che alimenta la loro alta opinione di sé; non possono concedersi una pausa né ritirarsi, perché questo causerebbe un calo di pubblicità. A peggiorare le cose, arrivano a sentirsi invulnerabili perché tante volte in passato sono riusciti a farla franca con manovre azzardate e, se si sono trovati di fronte a battute d'arresto, sono riusciti a superarle con rinnovata audacia. Inoltre, queste attività ardite li fanno sentire vivi e al limite. Diventa una droga. Hanno bisogno di una posta in gioco e di ricompense sempre maggiori per mantenere quella sensazione di invulnerabilità divina. Potrebbero lavorare venti ore al giorno quando sono sottoposti a questa forma di pressione. Sarebbero disposti ad attraversare il fuoco.

In effetti, *sono* piuttosto invulnerabili, fino a quando non inciampano, per presunzione, in una manovra fatale in cui, alla fine, si spingono troppo in là e tutto crolla. Ne è un esempio il grandioso tour di MacArthur negli Stati Uniti dopo la guerra di Corea, in cui il suo irrazionale bisogno di attenzione divenne dolorosamente evidente; o della fatale decisione di Mao di scatenare la Rivoluzione culturale; o di Stan O'Neal, CEO di Merrill Lynch, che mantenne i titoli garantiti da ipoteca quando tutti gli altri se ne stavano liberando, in pratica distruggendo una delle più antiche istituzioni finanziarie del Paese. Improvvisamente l'aura di invulnerabilità viene infranta. Questo accade perché le loro decisioni non sono mosse da

considerazioni razionali, ma dal bisogno di attenzione e di gloria, e alla fine la realtà ci raggiunge, assestandoci un durissimo colpo.

In generale, quando si ha a che fare con un leader grandioso, si prova a sgonfiare l'immagine sacra e gloriosa che si è costruito. Il leader reagirà in modo eccessivo e i suoi seguaci si scateneranno, ma lentamente alcuni di loro potrebbero avere dei ripensamenti. Creare un disincanto virale è la vostra migliore speranza.

Grandiosità pratica

La grandiosità è una forma di energia primordiale che tutti possediamo. Ci spinge a desiderare qualcosa di più di quello che abbiamo, di essere riconosciuti e stimati dagli altri e di sentirci connessi a qualcosa di più grande. Il problema non è l'energia in sé, che può essere usata per alimentare le nostre ambizioni, ma la direzione che prende. Normalmente la grandiosità ci fa immaginare di essere più grandi e superiori di quanto non sia in realtà. Possiamo chiamarla *grandiosità fantastica*, perché si basa sulle nostre fantasie e sull'impressione distorta che ricaviamo da ogni attenzione che riceviamo. L'altra forma, che chiameremo *grandiosità pratica*, non è facile da raggiungere e non ci viene naturale, ma può essere fonte di enorme potere e di realizzazione di sé.

La grandiosità pratica non si basa sulla fantasia, ma sulla realtà. Incanaliamo l'energia nel nostro lavoro e nel nostro desiderio di raggiungere obiettivi, risolvere problemi o migliorare le relazioni. Ci spinge a sviluppare e affinare le nostre capacità. Attraverso i nostri risultati possiamo sentirci più grandi. Con il nostro lavoro attiriamo l'attenzione. L'attenzione

che riceviamo in questo modo è gratificante e ci mantiene motivati, ma il senso di gratificazione maggiore deriva dal lavoro stesso e dal superamento delle nostre debolezze. Il desiderio di attenzione è sotto controllo e subordinato. La nostra autostima aumenta, ma è legata a risultati reali, non a nebulose fantasie soggettive. Sentiamo la nostra presenza ampliata attraverso il nostro lavoro, attraverso il contributo che diamo alla società.

Sebbene il modo preciso di incanalare l'energia dipenda dal vostro campo e dal vostro livello di abilità, i seguenti sono cinque princìpi di base essenziali per raggiungere l'alto livello di realizzazione che può derivare da questa forma di grandiosità basata sulla realtà.

Venite a patti con i vostri bisogni grandiosi. Dovete partire da una posizione di onestà. Dovete ammettere con voi stessi che volete davvero sentirvi importanti ed essere al centro dell'attenzione. Questo è naturale. Sì, volete sentirvi superiori. Avete ambizioni come tutti gli altri. In passato, i vostri bisogni grandiosi possono avervi condotto a prendere decisioni sbagliate, che ora riuscite a riconoscere e analizzare. La negazione è il vostro peggior nemico. Solo con questa consapevolezza di sé potete iniziare a trasformare l'energia in qualcosa di pratico e produttivo.

Concentrate l'energia. La grandiosità fantastica vi farà passare da un'idea fantastica all'altra, immaginando tutti i riconoscimenti e le attenzioni che riceverete, ma senza mai realizzarne nessuna. Dovete fare il contrario. Prenderete l'abitudine di concentrarvi in modo profondo e completo su un unico progetto o problema. Volete che l'obiettivo sia relativamente semplice da raggiungere e in un arco di tempo di

mesi e non di anni. Desidererete suddividerlo in piccoli passi e mete lungo il percorso. Il vostro scopo è quello di entrare in uno stato di flusso, in cui la vostra mente è sempre più assorbita dal lavoro, al punto che le idee vi vengono in mente alle ore più strane. Questa sensazione di flusso deve essere piacevole e coinvolgente. Non vi permettete di fantasticare su altri progetti all'orizzonte. Si vuole assorbire il lavoro il più profondamente possibile. Se non si entra in questo stato di flusso, si è inevitabilmente multitasking e si smette di concentrarsi. Lavorate per superare questo problema.

Potrebbe trattarsi di un progetto a cui lavorate al di fuori del vostro lavoro. Non è importante il numero di ore di lavoro, ma l'intensità e l'impegno costante che ci mettete.

A questo proposito, è bene che il progetto coinvolga le competenze che già possedete o che state sviluppando. Il vostro obiettivo è quello di vedere un continuo miglioramento nel vostro livello di abilità, il che verrà di certo dalla profondità della vostra concentrazione. La fiducia in voi stessi aumenterà. Questo dovrebbe essere sufficiente a farvi progredire.

Mantenete un dialogo con la realtà. Il vostro progetto inizia con un'idea e, mentre cercate di affinare questa idea, lasciate che la vostra immaginazione prenda il volo, aprendosi a varie possibilità. A un certo punto passate dalla fase di pianificazione a quella di esecuzione. Ora dovete cercare attivamente il feedback e le critiche da parte delle persone che rispettate o dal vostro pubblico naturale. Volete sentire i difetti e le inadeguatezze del vostro piano, perché è l'unico modo per migliorare le vostre capacità. Se il progetto non produce i risultati che avevate immaginato o il problema non è stato risolto, accettatelo come il modo migliore per imparare.

Analizzate a fondo ciò che avete sbagliato, siate il più brutali possibile.

Una volta ottenuto il feedback e analizzati i risultati, tornate al progetto o iniziatene uno nuovo, dando nuovamente sfogo alla vostra immaginazione, ma incorporando ciò che avete imparato dall'esperienza. Continuate a ripetere questo processo all'infinito, notando con entusiasmo come, nel mentre, state migliorando. Se restate troppo a lungo nella fase di immaginazione, ciò che create tenderà a essere grandioso e distaccato dalla realtà. Se ascoltate solo il feedback e cercate di rendere l'opera l'immagine speculare di ciò che gli altri vi dicono o vogliono, il risultato sarà piatto e convenzionale. Mantenendo un dialogo continuo tra la realtà (feedback) e la vostra immaginazione, creerete qualcosa di pratico e potente.

Se avete successo con i vostri progetti, è allora che dovete allontanarvi dall'attenzione che state ricevendo. Considerate il ruolo che può aver giocato la fortuna o l'aiuto ricevuto da altri. Resistete all'illusione del successo. Mentre vi concentrate sulla prossima idea, vedetevi di nuovo al punto di partenza. Ogni nuovo progetto rappresenta una nuova sfida e un nuovo approccio. Potreste benissimo fallire. Avete bisogno dello stesso livello di concentrazione che avevate nell'ultimo progetto. Non dovete mai riposare sugli allori né perdere la vostra intensità.

Cercate delle sfide calibrate. Il problema della grandiosità fantastica è che si immagina un nuovo grande obiettivo da raggiungere, quel romanzo brillante che scriverete, quella start-up redditizia che creerete. La sfida è talmente grande che potete anche iniziare, ma presto perderete slancio perché vi rendete conto di non essere all'altezza. Oppure, se siete un tipo ambizioso e deciso, potreste tentare di andare fino in fondo, ma vi ritroverete nella sindrome di Euro Disney, sopraffatti,

fallendo alla grande, incolpando gli altri per il fiasco e non imparando mai dall'esperienza.

Il vostro obiettivo con la grandiosità pratica è quello di cercare continuamente delle sfide appena al di sopra del vostro livello di abilità. Se i progetti che tentate di raggiungere sono al di sotto o al livello delle vostre capacità, vi annoierete facilmente e vi concentrerete meno. Se sono troppo ambiziosi, vi sentirete schiacciati dal fallimento. Tuttavia, se sono calibrati in modo da essere più impegnativi dell'ultimo progetto, ma a un livello moderato, sarete entusiasti e pieni di energia. Dovete essere all'altezza di questa sfida, per cui anche i vostri livelli di concentrazione cresceranno. Questo è il percorso ottimale per l'apprendimento. Se fallite, non vi sentirete sopraffatti e imparerete ancora di più. Se avete successo, la fiducia aumenterà, ma sarà legata al vostro lavoro e all'aver affrontato la sfida. Il senso di realizzazione soddisferà il vostro bisogno di grandezza.

Liberate la vostra energia grandiosa. Una volta domata questa energia, facendo sì che sia al servizio delle vostre ambizioni e dei vostri obiettivi, dovreste sentirvi sicuri di lasciarla andare all'occasione. Consideratela come un animale selvatico che ha bisogno di vagare libero di tanto in tanto, altrimenti impazzirà per l'irrequietezza. Questo significa che di tanto in tanto vi permettete di accarezzare idee o progetti che rappresentano sfide più grandi di quelle che avete preso in considerazione in passato. Vi sentite sempre più sicuri di voi stessi e volete mettervi alla prova. Valutate la possibilità di sviluppare una nuova abilità in un campo non correlato, o di scrivere quel romanzo che una volta ritenevate una distrazione dal lavoro vero e proprio. O semplicemente di dare libero sfogo alla vostra immaginazione durante il processo di pianificazione.

Se siete sotto gli occhi di tutti e dovete esibirvi davanti agli altri, lasciate andare il freno che avete sviluppato e permettete alla vostra energia grandiosa di riempirvi di alti livelli di fiducia in voi stessi. Questo animerà i vostri gesti e vi darà maggiore carisma. Se siete un leader e il vostro gruppo sta affrontando delle difficoltà o una crisi, consentite a voi stessi di sentirvi insolitamente grandiosi e fiduciosi nel successo della vostra missione, per sollevare e ispirare le truppe. Questo è il tipo di grandiosità che rese Winston Churchill un leader così efficace durante la seconda guerra mondiale.

In ogni caso, potete permettervi di sentirvi come un dio perché siete arrivati così lontano con le vostre abilità migliorate e i vostri risultati effettivi. Se vi siete presi il tempo di esaminare in modo adeguato gli altri princìpi, tornerete naturalmente con i piedi per terra dopo alcuni giorni o alcune ore di grandiosa esuberanza.

Infine, all'origine della nostra grandiosità infantile c'era un sentimento di intensa connessione con nostra madre. Questo sentimento era così completo e soddisfacente che passiamo il tempo a cercare di recuperare in qualche modo quella sensazione. È la fonte del nostro desiderio di trascendere la nostra banale esistenza, di desiderare qualcosa di così grande da non saper esprimere che cosa sia. Intravediamo barlumi di quella connessione originale nelle relazioni intime e nei momenti di amore incondizionato, ma sono rari e fugaci. Entrare in uno stato di flusso con il nostro lavoro o coltivare livelli più profondi di empatia con le persone (si veda il capitolo 2) ci regalerà più momenti di questo tipo e soddisferà l'impulso. Ci sentiamo in armonia con il lavoro o con le altre persone. Possiamo andare oltre, sperimentando una connessione più

profonda con la vita stessa, quella che Sigmund Freud chiamava «sentimento oceanico».

Considerate questo aspetto nel modo seguente: la formazione della vita sul pianeta Terra, tanti miliardi di anni fa, richiese una concatenazione di eventi altamente improbabili. L'inizio della vita fu un tenue esperimento che avrebbe potuto esaurirsi da un momento all'altro. L'evoluzione da allora di così tante forme di vita è sbalorditiva e, alla fine di questo processo, c'è l'unico animale che sappiamo essere consapevole dell'intero universo: l'uomo.

Il fatto che siate vivi è un evento altrettanto improbabile e sorprendente. Richiese una catena di eventi molto particolare, che portò all'incontro dei vostri genitori e alla vostra nascita, episodi che sarebbero potuti andare in modo molto diverso. In questo momento, mentre leggete queste pagine, siete coscienti di vivere insieme a miliardi di altre persone, e solo per un breve periodo, finché non morirete. Accogliere appieno questa realtà è ciò che chiameremo il Sublime. (Per saperne di più, si veda il capitolo 18.) Non si può esprimere a parole. È troppo impressionante. Sentirsi parte di questo tenue esperimento di vita è una sorta di grandiosità inversa: non si è turbati dalla propria relativa piccolezza, ma piuttosto estasiati dalla sensazione di essere una goccia in questo oceano.

> «Schiacciato sotto il peso delle disgrazie capitate ai miei figli mando di nuovo a interrogare il dio su come trascorrere nel modo più felice il resto della vita. Mi rispose: "Conosci te stesso, o Creso, e vivrai felice". […] Da ultimo però, nuovamente corrotto dalle ricchezze che possedevo e da coloro che mi chiedevano di pormi alla testa dell'impresa e dai doni di cui mi ricolmavano e infine da tutti gli adulatori pronti ad assicurarmi che, se

solo avessi accettato il comando, avrei avuto tutto il mondo ai miei piedi e sarei stato il più potente degli uomini, gonfio dunque d'orgoglio per tali parole, quando tutti i sovrani confinanti mi scelsero come generale in capo della guerra, accettai il comando supremo quasi io fossi davvero idoneo a diventare il più potente degli uomini. E invece non avevo imparato a conoscere me stesso se credevo di essere in grado di battermi in guerra con te. [...] Perciò sconto giustamente la pena della mia cecità.»

(Senofonte, *Ciropedia*)

12
RICONETTERSI AL MASCHILE E AL FEMMINILE DENTRO DI SÉ

La legge della rigidità di genere

Tutti noi abbiamo qualità maschili e femminili: in parte è genetica e in parte derivano dalla profonda influenza dei genitori del sesso opposto. Ma nella necessità di presentare un'identità coerente nella società, tendiamo a reprimere queste qualità, identificandoci troppo con il ruolo maschile o femminile che ci si aspetta da noi. E paghiamo un prezzo per questo. Perdiamo dimensioni preziose del nostro carattere. Il nostro pensiero e il nostro modo di agire diventano rigidi. Le nostre relazioni con i membri del sesso opposto soffrono perché proiettiamo su di loro le nostre fantasie e le nostre ostilità. È necessario prendere coscienza di questi tratti maschili o femminili perduti e lentamente riconnettersi a essi, liberando nel frattempo i poteri creativi. Il vostro pensiero diventerà più fluido. Facendo emergere la sfumatura maschile o femminile del vostro carattere, affascinerete le persone essendo autenticamente voi stessi. Non interpretate il ruolo di genere che ci si aspetta da voi, ma piuttosto create quello che vi si addice.

Il genere autentico

Da ragazza, Caterina Sforza sognava grandi imprese di cui avrebbe fatto parte come membro dell'illustre famiglia Sforza di Milano. Nata nel 1463, Caterina era la figlia, nata fuori dal matrimonio, di una bella nobildonna milanese e di Galeazzo Maria Sforza, che divenne duca di Milano alla morte del padre nel 1466. In qualità di duca, Galeazzo ordinò che la figlia fosse portata nel castello di Porta Giovia, dove viveva con la nuova moglie, e che fosse cresciuta come un qualsiasi membro legittimo della famiglia Sforza. La moglie, matrigna di Caterina, la trattava come una di casa. La ragazza doveva ricevere la migliore educazione. Il precettore di Galeazzo, il famoso umanista Francesco Filelfo, sarebbe stato l'insegnante di Caterina. Le insegnò il latino, il greco, la filosofia, le scienze e persino la Storia militare.

Spesso sola, Caterina vagava quasi quotidianamente per la vasta biblioteca del castello, una delle più grandi d'Europa. Aveva i suoi libri preferiti che rileggeva in continuazione. Uno di questi era la storia della famiglia Sforza, scritta dallo stesso Filelfo nello stile di Omero. Lì, in questo enorme volume con le sue raffinate illustrazioni, leggeva la straordinaria ascesa al potere della sua famiglia, passati dall'essere *condottieri* (capitani di eserciti mercenari) a governare lo stesso ducato di Milano. Gli Sforza erano famosi per la loro astuzia e il loro coraggio in battaglia. Inoltre, amava leggere libri che raccontavano le storie di cavalieri in armatura realmente esistiti e di grandi condottieri del passato. Tra questi, uno dei suoi preferiti era *De claris mulieribus* di Boccaccio, che raccontava le gesta delle donne più celebri della Storia. E mentre passava il tempo in

biblioteca, con tutti questi libri che convergevano nella sua mente, sognava a occhi aperti sulla futura gloria della famiglia, con sé stessa in qualche modo in mezzo a tutto questo. E al centro di queste fantasie c'era l'immagine di suo padre, un uomo che per lei era grande e leggendario come tutti quelli di cui aveva letto nei libri.

Sebbene gli incontri con il padre fossero spesso brevi, per Caterina erano intensi. Lui la trattava da sua pari, meravigliandosi della sua intelligenza e incoraggiandola negli studi. Fin da subito si identificò con il padre, vivendo i suoi traumi e i suoi trionfi come se fossero i suoi. Come tutti i figli degli Sforza, comprese le femmine, a Caterina fu insegnato a combattere con la spada e fu sottoposta a un rigoroso allenamento fisico. Come parte di questo aspetto della sua educazione, Caterina andava a caccia con la famiglia nei boschi della vicina Pavia. Era stata addestrata a cacciare e uccidere cinghiali, cervi e altri animali. Durante queste escursioni osservava il padre con stupore. Era un cavaliere superiore, cavalcava con tale impetuosità, come se nulla potesse fargli male. Nella caccia, affrontando gli animali più grossi, non mostrava alcun segno di paura. A corte era un diplomatico consumato, pur avendo sempre la meglio. Le confidava i suoi metodi: essere previdente, pianificare diverse mosse in anticipo, sempre con l'obiettivo di prendere l'iniziativa in ogni situazione.

C'era un altro lato del padre, tuttavia, che approfondiva la sua identificazione con lui. Il duca amava lo spettacolo, era come un artista. Caterina non avrebbe mai dimenticato la volta in cui, durante un viaggio con tutta la famiglia, visitò Firenze. Si erano portati appresso diverse compagnie teatrali, con gli attori che indossavano costumi stravaganti. Cenavano in campagna dentro le tende più belle e colorate. Durante la marcia, i cavalli

dalle gualdrappe sgargianti e i soldati al seguito, tutti agghindati con i colori degli Sforza, lo scarlatto e il bianco, riempivano il paesaggio. Era uno spettacolo ipnotico ed emozionante, tutto orchestrato da suo padre. Questi si dilettava a indossare sempre le ultime novità della moda milanese, con i suoi abiti di seta elaborati e adornati di gioielli. Lei giunse a condividere questo interesse e i vestiti e i gioielli divennero la sua passione. Lui sembrava così virile in battaglia, ma lei lo vedeva piangere come un bambino mentre ascoltava la sua musica corale preferita. Aveva un appetito infinito per tutti gli aspetti della vita, e l'amore e l'ammirazione di Caterina per lui non conoscevano limiti.

Così, quando nel 1473 il padre informò la decenne Caterina del matrimonio combinato che aveva predisposto per lei, il suo unico pensiero fu quello di adempiere al suo dovere di Sforza e compiacere il padre. L'uomo che Galeazzo aveva scelto per lei era Girolamo Riario, il trentenne nipote di Papa Sisto IV, un matrimonio che avrebbe creato una preziosa alleanza tra Roma e Milano. Come parte dell'accordo, il papa acquistò la città di Imola, in Romagna, che gli Sforza avevano preso decenni prima, battezzando la nuova coppia Conte e Contessa di Imola. In seguito il Papa avrebbe aggiunto ai loro possedimenti anche la vicina città di Forlì, dando loro il controllo di una parte molto strategica dell'Italia nord-orientale, appena a sud di Venezia.

Nei primi incontri con lui, il marito di Caterina parve essere un uomo molto sgradevole. Era lunatico, egocentrico e nervoso. Sembrava interessato a lei solo per il sesso e non vedeva l'ora che diventasse maggiorenne. Fortunatamente, lui continuò a vivere a Roma e lei rimase a Milano. Ma qualche anno dopo, a Milano, alcuni nobili scontenti uccisero il suo amato padre e il potere degli Sforza parve in pericolo. La sua posizione di pedina

matrimoniale che consolidava il sodalizio con Roma era ora più importante che mai. Caterina s'installò rapidamente a Roma. Lì avrebbe dovuto recitare la parte della moglie esemplare e mantenere un buon rapporto con il marito. Ma più vedeva Girolamo e meno lo rispettava. Era una testa calda, che si faceva nemici ovunque si girasse. Non aveva mai immaginato che un uomo potesse essere così debole e, paragonato a suo padre, era una delusione sotto ogni punto di vista.

Rivolse la sua attenzione al Papa. Si impegnò a fondo per ottenere il favore suo e dei suoi cortigiani. Caterina era ormai una giovane e bella donna dai capelli biondi, una novità a Roma. Ordinò che le venissero inviati da Milano gli abiti più elaborati. Si assicurava di non essere mai vista indossare due volte lo stesso capo. Se sfoggiava un turbante con un lungo velo, diventava improvvisamente l'ultimo grido. Si godeva l'attenzione che riceveva come donna più alla moda di Roma e Botticelli la usò come modella per alcuni dei suoi dipinti più importanti. Essendo così colta e raffinata, era la delizia di artisti e scrittori in città, e i Romani cominciarono a guardarla con maggior favore.

Nel giro di pochi anni, però, tutto si sgretolò. Il marito fomentò una faida contro una delle principali famiglie italiane, i Colonna. Poi, nel 1484, il Papa morì all'improvviso e, senza la sua protezione, Caterina e il marito si trovarono in grave pericolo. I Colonna stavano tramando la loro vendetta. I Romani odiavano Girolamo. Ed era quasi certo che il nuovo Papa sarebbe stato amico dei Colonna, nel qual caso Caterina e suo marito avrebbero perso tutto, comprese le città di Forlì e Imola. Considerando la debolezza della sua famiglia a Milano, la situazione cominciò a sembrare disperata.

Fino all'elezione di un nuovo pontefice, Girolamo era ancora il capitano delle armate papali, ora di stanza fuori Roma. Per giorni Caterina osservò il marito, paralizzato dalla paura e incapace di prendere una decisione. Non osava entrare a Roma, temendo uno scontro con i Colonna e i loro numerosi alleati nelle strade affollate. Decise che avrebbe aspettato che la situazione si calmasse, ma con il tempo le loro opzioni sembrarono diminuire e la situazione continuavano a peggiorare: la folla aveva saccheggiato il palazzo in cui abitavano; i pochi alleati che avevano a Roma li avevano ormai abbandonati; i cardinali si stavano riunendo per eleggere il nuovo papa.

Era agosto e il caldo soffocante faceva sentire Caterina, incinta di sette mesi del suo quarto figlio, debole e continuamente in preda alla nausea. Ma mentre contemplava l'imminente sventura, il pensiero del padre cominciò a occuparle la mente; era come se sentisse il suo spirito che la abitava. Pensandola come lui in merito alla difficile situazione in cui si trovava, provò un brivido di eccitazione mentre formulava un piano audace. Senza rivelare ad anima viva le sue intenzioni, nel buio della notte montò a cavallo e sgattaiolò fuori dall'accampamento, cavalcando il più velocemente possibile verso Roma. Come si aspettava, nelle sue condizioni nessuno la riconobbe e le fu permesso di entrare in città. Si diresse subito verso Castel Sant'Angelo, il punto più strategico di Roma, proprio di fronte al Tevere e vicino al Vaticano. Con le sue mura inespugnabili e i suoi cannoni che potevano essere puntati su ogni punto di Roma, chi controllava il castello controllava la città. Roma era in tumulto, la folla riempiva le strade ovunque. Il castello era ancora in mano a un luogotenente fedele a

Girolamo. Identificandosi, Caterina fu fatta entrare a Sant'Angelo.

Una volta dentro, in nome del marito prese possesso del castello, cacciando il luogotenente, di cui non si fidava. Facendo circolare la voce per il castello tra i soldati che le giurarono fedeltà, riuscì a far entrare di nascosto altre truppe. Con i cannoni di Sant'Angelo puntati su tutte le strade che portavano al Vaticano, rese impossibile ai cardinali riunirsi per eleggere il nuovo papa. Per rendere concrete le sue minacce, fece sparare i cannoni come avvertimento. Faceva sul serio. Le sue condizioni per la resa del castello erano semplici: avere la garanzia che tutte le proprietà dei Riario sarebbero rimaste nelle loro mani, comprese Forlì e Imola.

Qualche sera dopo aver preso il controllo di Sant'Angelo, indossando un'armatura, Caterina marciava lungo i bastioni del castello. Le dava una sensazione di grande potere, così in alto sopra la città, guardare gli uomini agitati di sotto, che lottavano impotenti contro di lei, una donna sola e rallentata dalla gravidanza. Un giorno un messo del cardinale che stava organizzando il conclave per l'elezione del nuovo Papa fu inviato a negoziare con lei ma sembrava riluttante ad accettare le sue condizioni di resa, così lei gridò dai bastioni, in modo che tutti potessero sentire: «Così [il cardinale] vuole una battaglia di intelligenze con me, vero? Quello che non capisce è che ho il cervello del duca Galeazzo e sono brillante quanto lui!»

Mentre aspettava la loro risposta, sapeva di avere il controllo della situazione. La sua unica paura era che il marito si arrendesse e la tradisse, o che il caldo di agosto la facesse stare troppo male per aspettare che tutto si risolvesse. Alla fine, percependo la sua determinazione, un gruppo di cardinali si recò al castello per negoziare e acconsentì alle sue richieste. La

mattina seguente, mentre il ponte levatoio veniva abbassato per permettere alla contessa di lasciare il castello, Caterina notò un'enorme folla avvicinarsi. Romani di tutte le estrazioni sociali erano venuti per vedere la donna che aveva tenuto sotto scacco Roma per undici giorni. Avevano preso la contessa per una giovane donna piuttosto frivola innamorata dei vestiti, la cocca del papa. Ora la guardavano con stupore… indossava uno dei suoi abiti di seta, con una pesante spada penzolante da una cintura di foggia maschile, la sua gravidanza più che evidente. Non avevano mai visto niente di simile.

Con i loro titoli ormai sicuri, il conte e la contessa si trasferirono a Forlì per governare i loro possedimenti. Non ricevendo più fondi dal papato, la preoccupazione principale di Girolamo era come ottenere più denaro. Così aumentò le tasse sui suoi sudditi, suscitando molto malcontento. Si inimicò rapidamente la famiglia Orsi, un casato potente della regione. Temendo complotti contro la propria vita, il conte si rintanò nel loro palazzo. Lentamente Caterina prese in mano gran parte della gestione quotidiana del loro regno. In modo previdente, insediò un alleato fidato come nuovo comandante del castello di Ravaldino, che dominava la zona. Fece tutto il possibile per ingraziarsi gli abitanti del luogo, ma in pochi anni il marito aveva causato troppi danni.

Il 14 aprile 1488, un gruppo di uomini in armatura guidati da Ludovico Orsi irruppe nel palazzo e pugnalò a morte il conte, gettando il suo corpo dalla finestra e nella piazza della città. La contessa, che stava cenando con la sua famiglia in una stanza vicina, sentì le urla e portò rapidamente i suoi sei figli in un luogo più sicuro nella torre del palazzo. Sprangò la porta e da una finestra, sotto la quale si erano radunati alcuni dei suoi alleati più fidati, gridò loro delle istruzioni: dovevano avvisare

gli Sforza a Milano e gli altri alleati nella regione, esortandoli a inviare gli eserciti per salvarla; in nessun caso il comandante di guardia a Ravaldino avrebbe dovuto cedere il castello. In pochi minuti gli assassini avevano fatto irruzione nella sua stanza, facendo prigionieri lei e i suoi figli.

Alcuni giorni dopo, Ludovico Orsi e il suo compagno di congiura, Giacomo del Ronche, fecero marciare Caterina fino a Ravaldino: avrebbe dovuto ordinare al comandante del castello di consegnarlo agli assassini. Mentre il comandante che aveva insediato, Tommaso Feo, guardava dai bastioni, Caterina sembrò temere per la sua vita. Con voce rotta dall'emozione, implorò Feo di cedere la fortezza, ma lui rifiutò. Nel frattempo, Ronche e Orsi intuirono che la contessa e Feo stavano giocando una sorta di partita, parlando in codice. Ronche ne aveva avuto abbastanza: premendo il filo affilato della lancia contro il petto di lei, minacciò di trafiggerla se non avesse fatto sì che Feo si arrendesse, e le lanciò uno sguardo severo. Improvvisamente l'espressione della contessa cambiò. Si chinò ancora di più sulla lama, il viso a pochi centimetri da Ronche, e con voce grondante di disprezzo gli disse: «Oh, Giacomo del Ronche, non cercare di spaventarmi… Puoi ferirmi, ma non puoi spaventarmi, perché sono la figlia di un uomo che non conosceva la paura. Fate quello che volete: avete ucciso il mio signore, potete certamente uccidere me. Dopo tutto, sono solo una donna!» Confusi dalle sue parole e dal suo atteggiamento, Ronche e Orsi decisero che dovevano cercare altri mezzi per fare pressione su di lei.

Alcuni giorni dopo, Feo comunicò agli assassini che avrebbe sì consegnato la fortezza, ma solo se la contessa gli avesse pagato gli stipendi arretrati e avesse firmato una lettera che lo assolveva da ogni colpa per tale resa. Ancora una volta, Orsi e Ronche la condussero al castello e la osservarono da vicino

mentre sembrava negoziare con Feo. Alla fine Feo insistette perché la contessa entrasse nella fortezza per firmare il documento. Temeva che gli assassini stessero tentando di ingannarlo e insistette perché entrasse da sola. Una volta firmata la lettera, avrebbe fatto quanto promesso. I cospiratori, sentendo di non avere scelta, accolsero la sua richiesta, ma diedero alla contessa un breve lasso di tempo per concludere la trattativa. Per un attimo, proprio mentre scompariva oltre il ponte levatoio verso Ravaldino, lei si voltò con un ghigno e mostrò loro il dito medio. L'intero dramma degli ultimi giorni era stato pianificato e messo in scena da lei e da Feo, con cui aveva comunicato attraverso vari messaggeri. Caterina sapeva che i milanesi avevano inviato un esercito per salvarla e che lei doveva solo guadagnare tempo. Poche ore dopo Feo si affacciò sui bastioni e urlò che teneva la contessa in ostaggio. Ronche e Orsi, infuriati, ne ebbero abbastanza. Il giorno dopo tornarono al castello con i suoi sei figli e chiamarono Caterina sui bastioni. Con pugnali e lance puntati contro di loro nel modo più minaccioso, e con i bambini che piangevano e imploravano pietà, ordinarono a Caterina di consegnare la fortezza o li avrebbero uccisi tutti. Di certo avevano già dimostrato di essere più che disposti a spargere sangue. Lei poteva essere impavida e figlia di uno Sforza, ma nessuna madre avrebbe mai potuto vedere i propri figli morire davanti ai suoi occhi. Caterina non perse tempo. Gridò a gran voce: «Fatelo allora, sciocchi! Sono già incinta di un altro figlio del conte Riario e ho i mezzi per farne altri!» Dopodiché si sollevò le gonne, come per sottolineare quello che intendeva dire.

Caterina aveva previsto la manovra con i bambini e aveva calcolato che gli assassini erano deboli e indecisi: avrebbero dovuto uccidere lei e la sua famiglia il primo giorno, in mezzo al

caos. Ora non avrebbero osato ammazzarli a sangue freddo: gli assassini sapevano che gli Sforza, diretti a Forlì, si sarebbero vendicati di loro in modo terribile se avessero compiuto un'azione simile. E se si fosse arresa ora, lei e i suoi figli sarebbero stati imprigionati e un po' di veleno sarebbe finito nel loro cibo. Non le importava cosa pensassero di lei come madre. Doveva continuare a temporeggiare. Per sottolineare la sua determinazione, dopo aver rifiutato di arrendersi, fece sparare i cannoni del castello contro il palazzo degli Orsi.

Dieci giorni dopo arrivò un esercito milanese a salvarla e gli assassini si dispersero. La contessa fu rapidamente ristabilita al potere e il nuovo Papa in persona la confermò nel ruolo di reggente fino a quando il figlio maggiore, Ottaviano, non fosse diventato maggiorenne. E mentre il racconto di tutto ciò che aveva fatto – e di ciò che aveva gridato ai cospiratori dai bastioni di Ravaldino – si diffondeva in tutta Italia, la leggenda di Caterina Sforza, la bella contessa guerriera di Forlì, cominciò a vivere di vita propria.

Entro un anno dalla morte del marito, la contessa si era fatta un amante, Giacomo Feo, il fratello del comandante che aveva insediato a Ravaldino. Giacomo era più giovane di Caterina di sette anni ed era l'esatto opposto di Girolamo: bello e virile, proveniva dalle classi inferiori, essendo stato lo stalliere della famiglia Riario. Soprattutto, non solo amava Caterina, la venerava e la ricopriva di attenzioni. La contessa aveva trascorso tutta la vita a dominare le proprie emozioni e a subordinare i propri interessi personali alle questioni pratiche. Sentendosi improvvisamente sopraffatta dall'affetto di Giacomo, perse il suo abituale autocontrollo e si innamorò perdutamente di lui. Lo nominò nuovo comandante di Ravaldino. Poiché ora lui doveva vivere nel castello, lei costruì

un palazzo per sé al suo interno e ben presto ne lasciò a malapena i confini. Giacomo era decisamente insicuro del suo status. Caterina lo fece nominare cavaliere e con una cerimonia segreta si sposarono. Per placare le sue perplessità, lei gli cedette sempre più spesso i poteri di governo di Forlì e Imola, e iniziò a ritirarsi dagli affari pubblici. Ignorò gli avvertimenti dei cortigiani e dei diplomatici, secondo i quali Giacomo badava solo a sé stesso e lei si trovava in una situazione di pericolo. Non ascoltò i figli, che temevano che Giacomo avesse in mente di sbarazzarsi di loro. Ai suoi occhi, suo marito non poteva sbagliare. Un giorno del 1495, mentre lei e Giacomo stavano lasciando il castello per un picnic, un gruppo di sicari circondò suo marito e lo uccise davanti ai suoi occhi.

Colta di sorpresa, Caterina reagì con furia. Radunò i cospiratori, li fece giustiziare e fece imprigionare le loro famiglie. Nei mesi successivi cadde in una profonda depressione, arrivando a contemplare il suicidio. Cosa le era successo negli ultimi anni? Come aveva fatto a perdere la strada e a rinunciare al suo potere? Cosa era successo ai suoi sogni di ragazza e allo spirito di suo padre, che era anche il suo? Qualcosa le aveva offuscato la mente. Si rivolse alla religione e tornò a governare il suo regno. Lentamente si riprese.

Un giorno ricevette la visita di Giovanni de' Medici, trentenne membro della famosa famiglia e uno dei principali uomini d'affari di Firenze. Era venuto per stringere legami commerciali tra le loro città. Più di chiunque altro, le ricordò suo padre. Era bello, intelligente, estremamente colto, ma con una certa morbidezza di carattere. Finalmente ecco un uomo che la eguagliava in conoscenza, potere e raffinatezza. L'ammirazione era reciproca. Ben presto furono inseparabili e nel 1498 si sposarono, unendo due delle famiglie più illustri della penisola

italica. Ora poteva finalmente sognare di creare una grande potenza regionale, ma eventi fuori dal suo controllo avrebbero rovinato i suoi piani. Quello stesso anno Giovanni morì di malattia. E prima di avere il tempo di piangerlo, dovette affrontare l'ultima e più pericolosa minaccia per il suo regno: il nuovo Papa, Alessandro VI (precedentemente noto come Rodrigo Borgia), aveva messo gli occhi su Forlì. Voleva estendere i domini papali conquistandola, con suo figlio Cesare al comando delle forze papali. Forlì sarebbe stata un'acquisizione chiave per il papa, che iniziò a manovrare per isolare politicamente Caterina dai suoi alleati.

Per prepararsi all'imminente invasione, Caterina strinse una nuova alleanza con i veneziani e costruì un'elaborata serie di difese all'interno di Ravaldino. Il papa cercò di farle pressione perché cedesse il suo dominio, facendole ogni tipo di promessa in cambio. Lei sapeva bene che non bisognava fidarsi di un Borgia. Ma nell'autunno del 1499, sembrò che la fine fosse finalmente arrivata. Il Papa si era alleato con la Francia e Cesare Borgia era era arrivato vicino Forlì con un esercito di dodicimila uomini, rinforzato dall'aggiunta di duemila soldati francesi esperti. Presero rapidamente Imola ed entrarono con facilità nella stessa città di Forlì. Tutto ciò che restava era Ravaldino, che alla fine di dicembre era circondato dalle truppe di Borgia.

Il 26 dicembre, Cesare Borgia in persona salì al castello sul suo cavallo bianco, vestito tutto di nero: uno spettacolo. Mentre Caterina guardava dai bastioni e contemplava la scena, pensò a suo padre. Era l'anniversario del suo assassinio. Lui rappresentava tutto ciò che lei apprezzava e non lo avrebbe deluso. Di tutti i figli di Galeazzo Sforza, lei era quella che più gli assomigliava. Come suo padre, era stata previdente: il suo piano era di guadagnar tempo finché gli alleati rimasti non fossero

arrivati in sua difesa. Aveva abilmente fortificato Ravaldino in modo da potersi ritirare dietro le barricate se le mura fossero state violate. Alla fine, avrebbero dovuto portarle via il castello con la forza, e lei era più che preparata a morire per difenderlo, spada in mano.

Quando Cesare Borgia iniziò a parlare, apparve chiaro che era venuto per adularla e flirtare: tutti conoscevano la sua reputazione di seduttore diabolico e molti in Italia pensavano che Caterina fosse di facili costumi. Lei ascoltava e sorrideva, ricordandogli di tanto in tanto le sue gesta passate e la sua reputazione di Sforza: se voleva che lei si arrendesse, avrebbe dovuto fare di meglio. Lui perseverò nel suo corteggiamento. Sembrava che alla fine avesse ceduto al suo fascino; era una donna, dopotutto. Caterina ordinò di abbassare il ponte levatoio e cominciò a camminare verso di lui. Lui continuò a insistere, mentre lei gli rivolgeva certi sguardi e sorrisi che indicavano che stava subendo il suo incantesimo. Ormai a pochi centimetri di distanza, lui cercò di afferrarle un braccio, ma lei lo ritirò scherzosamente. Dovevano discutere al castello, disse lei con un'espressione ritrosa, e cominciò a camminare all'indietro, invitandolo a seguirla. Mentre saliva sul ponte levatoio per raggiungerla, questo cominciò a sollevarsi, e lui fece appena in tempo a tornare dall'altra parte. Infuriato e imbarazzato per il trabocchetto che lei aveva cercato di giocargli, giurò di vendicarsi.

Nei giorni successivi scatenò un torrente di cannonate contro le mura del castello, aprendo infine una breccia. Le truppe di Borgia si riversarono all'interno, guidate dai soldati francesi più esperti. Era ormai un combattimento corpo a corpo e in testa alle truppe rimaste c'era Caterina. Il capo di quelle francesi, Yves d'Allegre, la fissava stupito mentre la bella contessa – con la

corazza decorata sopra il vestito – caricava i suoi uomini dalla prima linea, maneggiando la spada con destrezza, senza alcuna traccia di paura. Caterina e i suoi uomini stavano per ritirarsi più all'interno del castello, sperando di prolungare la battaglia per giorni, come lei aveva previsto, quando uno dei suoi soldati la afferrò alle spalle e, con la spada alla gola, la portò dall'altra parte. Borgia aveva messo una taglia sulla sua testa e il soldato l'aveva tradita per ottenere la ricompensa. L'assedio era finito e Borgia in persona prese possesso del bottino. Quella notte la violentò e la tenne confinata nelle proprie stanze, cercando di far credere al mondo che la famigerata contessa guerriera avesse ceduto volontariamente al suo fascino.

Anche sotto coercizione, lei si rifiutò di cedere il suo dominio, e così fu portata a Roma e presto gettata nella temuta prigione di Castel Sant'Angelo. Per un lungo anno, in una cella piccola e senza finestre, sopportò la solitudine e le infinite torture escogitate dai Borgia. La sua salute si deteriorò e parve destinata a morire in prigione, ribelle fino alla fine, ma il cavalleresco capitano francese Yves d'Allegre era rimasto vittima del suo fascino. Si ostinò a chiedere, in nome del re di Francia, la sua liberazione, e alla fine ci riuscì, procurandole un passaggio sicuro per Firenze.

Ritiratasi dalla vita pubblica, Caterina cominciò a ricevere lettere da uomini da ogni parte d'Europa. Alcuni l'avevano vista nel corso degli anni; la maggior parte aveva solo sentito parlare di lei. Erano ossessionati dalla sua storia, confessavano il loro amore e imploravano qualche ricordo, qualche reliquia da venerare. Un uomo che l'aveva intravista quando era arrivata a Roma le scrisse: «Se dormo, mi sembra di essere con te; se mangio, lascio perdere il cibo e parlo con te… Sei scolpita nel

mio cuore». Indebolita dall'anno trascorso in prigione, la contessa morì nel 1509.

Interpretazione: all'epoca di Caterina Sforza, i ruoli che una donna poteva ricoprire erano severamente limitati. Il suo ruolo principale era quello di buona madre e moglie ma, se non sposata, poteva dedicarsi alla religione o, in rari casi, diventare una cortigiana. Era come se venisse tracciato un cerchio intorno a ogni donna, la quale non osava violarne il limite. Era nei primi anni di vita e di istruzione che una donna interiorizzava queste restrizioni. Se studiava solo un numero limitato di materie e allenava solo determinate abilità, non poteva ampliare il suo ruolo, anche se lo desiderava. La conoscenza era potere.

Caterina spicca come una notevole eccezione, e questo perché beneficiò di una convergenza di circostanze unica. Gli Sforza erano nuovi al potere. Nella loro ascesa al vertice avevano scoperto che una moglie forte e capace poteva essere di grande aiuto. Avevano sviluppato la pratica di addestrare le figlie nella caccia e nel combattimento con la spada per temprarle e renderle impavide, qualità importanti come pegni per il matrimonio. Il padre di Caterina, tuttavia, si spinse oltre. Forse vedeva nella figlia un riflesso femminile di sé stesso. Nel darle il proprio precettore siglò una sorta di identificazione che sentiva tra loro.

E così nel castello di Porta Giovia ebbe inizio un esperimento unico nel suo genere. Isolata dal mondo esterno e con un enorme grado di libertà, Caterina poté svilupparsi in qualsiasi direzione desiderasse. Intellettualmente poteva esplorare tutte le forme di conoscenza. Poteva assecondare tutti i suoi interessi naturali, nel suo caso la moda e le arti. Durante l'allenamento fisico, poteva dare libero sfogo al proprio spirito audace e avventuroso. In questa educazione precoce, poté far emergere i

molti lati diversi del suo carattere. E perciò, quando all'età di dieci anni entrò nella vita pubblica, per lei fu naturale andare al di là del ruolo ristretto imposto alle donne. Poteva interpretare molti ruoli. Come Sforza, poteva essere una moglie fedele. Naturalmente empatica e premurosa, poteva essere una madre devota. Provava grande piacere nell'essere la giovane donna più bella e alla moda della corte papale. Ma quando le azioni del marito sembrarono condannare lei e la sua famiglia, si sentì chiamata a svolgere un altro ruolo. Addestrata a pensare con la propria testa e ispirata dal padre, fu in grado di trasformarsi in un audace soldato, portando un'intera città sotto il suo controllo. Riuscì a diventare un'acuta stratega, capace di pianificare diverse mosse in caso di crisi. Seppe guidare le sue truppe, con la spada in mano. Da ragazzina aveva fantasticato di interpretare questi diversi ruoli, e le sembrò naturale e profondamente soddisfacente farlo nella vita reale.

Di Caterina potremmo dire che aveva uno spirito femminile con una pronunciata sfumatura maschile, al contrario del padre. E questi tratti femminili e maschili si fondevano insieme, dandole uno stile di pensiero e di azione unico. Quando si trattava di governare, mostrava un alto grado di empatia, cosa piuttosto insolita per l'epoca. Quando la peste colpì Forlì, confortò i malati, con grande rischio per la sua stessa vita. Fu disposta a subire le peggiori condizioni di prigionia per salvaguardare l'eredità dei suoi figli, un atto di abnegazione raro per una persona di potere. Ma allo stesso tempo era una negoziatrice accorta e tenace, e non tollerava gli incompetenti o i deboli. Era ambiziosa e ne era orgogliosa. Nei conflitti, metteva sempre a punto una strategia per superare in furbizia i suoi aggressivi avversari maschi ed evitare un bagno di sangue. Con Cesare Borgia, cercò di farlo avanzare sul ponte levatoio usando

le sue astuzie femminili; in seguito, tentò di attirarlo sempre più a fondo nel castello, intrappolandolo in una lunga battaglia, dando ai suoi alleati abbastanza tempo per salvarla. In entrambi i casi quasi riuscì nel suo intento.

Questa capacità di interpretare molti ruoli diversi, di fondere il maschile con il femminile, era la fonte del suo potere. L'unica volta che vi rinunciò fu nel suo matrimonio con Giacomo Feo. Quando si innamorò di Feo, si trovò in una posizione molto vulnerabile. Le pressioni esercitate su di lei erano state immense: aveva avuto a che fare con un marito violento e senza speranza, era sopravvissuta alle numerose gravidanze che l'avevano logorata, tenendo insieme le tenui alleanze politiche che aveva costruito. E così all'improvviso, sperimentando le attenzioni adoranti di Feo, fu naturale per lei cercare una tregua dai suoi fardelli, rinunciare al potere e al controllo in cambio dell'amore. Ma nel limitarsi al ruolo di moglie devota, dovette reprimere il suo carattere naturalmente espansivo. Dovette spendere le sue energie per placare le insicurezze del marito. Così facendo perse ogni iniziativa e ne pagò il prezzo, sperimentando una profonda depressione che quasi la uccise. Imparò la lezione e in seguito sarebbe rimasta fedele a sé stessa per il resto della sua vita.

Forse la cosa più sorprendente della storia di Caterina Sforza è l'effetto che ebbe sugli uomini e sulle donne del suo tempo. Ci saremmo aspettati che la gente la condannasse come una strega o una megera e che la biasimasse per tutte le sue violazioni delle convenzioni di genere. Invece, affascinò quasi tutti coloro che entrarono in contatto con lei. Le donne ammiravano la sua forza. Isabella d'Este, sovrana di Mantova e sua contemporanea, la trovò fonte d'ispirazione e dopo la sua cattura da parte di Borgia scrisse: «Se i francesi criticano la viltà dei nostri uomini,

almeno dovrebbero lodare l'audacia e il valore della donna italiana». Uomini di ogni tipo – artisti, soldati, sacerdoti, nobili, servitori – erano ossessionati da lei. Persino quelli che volevano distruggerla, come Cesare Borgia, provarono un'iniziale attrazione e il desiderio di possederla.

Gli uomini potevano parlare di battaglie e strategie con lei e sentirsi come se stessero parlando con un loro pari, non come le altre donne della loro vita, con le quali riuscivano a malapena a dialogare. Ma soprattutto, percepivano in lei una libertà che era eccitante. Anche loro dovevano interpretare un ruolo di genere, che non era limitante come quello di una donna, ma che aveva i suoi svantaggi. Ci si aspettava che avessero sempre il controllo, che fossero duri e indomiti. Erano segretamente attratti da questa donna pericolosa con la quale potevano perdere il controllo. Non era una bambola, esclusivamente passiva, e che esisteva solo per compiacere gli uomini. Non era repressa ed era autentica, cosa che ispirava anche in loro il desiderio di lasciarsi andare, di superare i propri ruoli soffocanti.

Comprendere: si potrebbe pensare che sia cambiato molto in fatto di ruoli di genere, che il mondo di Caterina Sforza sia troppo lontano dal nostro per essere rilevante. Ma se la pensaste così vi sbaglierete di grosso. I dettagli specifici dei ruoli di genere possono anche variare a seconda della cultura e del periodo, ma il modello rimane essenzialmente lo stesso ed è il seguente: tutti noi nasciamo come esseri completi, con molti lati diversi Abbiamo qualità del sesso opposto, sia geneticamente sia per l'influenza dei genitori dell'altro sesso. Il nostro carattere ha profondità e dimensioni naturali. Per quanto riguarda i maschi, gli studi hanno dimostrato che già in tenera età sono più reattivi emotivamente delle ragazze. Hanno un alto grado di empatia e sensibilità. Le femmine hanno uno

spirito avventuroso ed esplorativo che è loro naturale. Hanno una volontà potente, che amano esercitare per trasformare il loro ambiente. Con l'avanzare dell'età, tuttavia, dobbiamo presentare al mondo un'identità coerente. Dobbiamo interpretare determinati ruoli e rispondere a determinate aspettative. Dobbiamo tagliare e regolare le qualità naturali. I ragazzi perdono la loro ricca gamma di emozioni e, nella lotta per andare avanti, reprimono la loro naturale empatia. Le ragazze devono sacrificare il loro lato assertivo. Si suppone che siano gentili, sorridenti, deferenti, che considerino sempre i sentimenti degli altri prima dei propri. Una donna può essere un capo, ma deve essere tenera e flessibile, mai troppo aggressiva.

In questo processo, diventiamo sempre meno dimensionali; ci uniformiamo ai ruoli previsti dalla nostra cultura e dall'epoca in cui viviamo. Perdiamo parti preziose e ricche del nostro carattere. A volte ce ne rendiamo conto solo quando incontriamo persone che sono meno represse e subiamo il loro fascino. Certamente Caterina Sforza ha avuto questo effetto. Ci sono anche molte controparti maschili nella storia: il primo ministro britannico del Diciannovesimo secolo Benjamin Disraeli, Duke Ellington, John F. Kennedy, David Bowie, tutti uomini che hanno mostrato un'inconfondibile sfumatura femminile e per questo hanno affascinato ancora di più le persone.

Il vostro compito è quello di lasciar andare la rigidità che si impossessa di voi quando vi identificate eccessivamente con il ruolo di genere previsto. Il potere sta nell'esplorare quella fascia intermedia tra il maschile e il femminile, nel giocare contro le aspettative della gente. Ritornate ai lati più duri o più morbidi del vostro carattere che avete perso o represso. Nel relazionarvi

con le persone, ampliate il vostro repertorio sviluppando una maggiore empatia o imparando a essere meno deferenti. Quando affrontate un problema o una resistenza da parte degli altri, allenatevi a rispondere in modi diversi: attaccando quando di solito vi difendete o viceversa. Nel vostro modo di pensare, imparate a fondere l'aspetto analitico con quello intuitivo per diventare più creativi (si veda la sezione finale di questo capitolo per ulteriori dettagli).

Non abbiate paura di far emergere i lati più sensibili o ambiziosi del vostro carattere. Queste parti represse bramano di uscire. Nel teatro della vita, ampliate i ruoli che interpretate. Non preoccupatevi delle reazioni degli altri ai cambiamenti che avvertono in voi. Non siete così facili da categorizzare: questo li affascinerà e vi darà il potere di giocare con le percezioni che hanno di voi, alterandole a vostro piacimento.

Le chiavi della natura umana

A noi esseri umani piace credere di essere coerenti e maturi e di avere un ragionevole controllo sulla nostra vita. Prendiamo decisioni basate su considerazioni razionali, su ciò che ci giova di più. Esercitiamo il libero arbitrio. Sappiamo chi siamo, più o meno. Ma in un particolare aspetto della vita queste opinioni su noi stessi vanno tutte facilmente a pezzi: quando ci innamoriamo.

Quando siamo innamorati, diventiamo preda di emozioni che non possiamo controllare. Scegliamo partner che non riusciamo a spiegare razionalmente, e spesso queste scelte finiscono per essere sfortunate. Molti di noi avranno almeno una relazione di successo nella propria vita, ma tenderemo ad averne molte altre decisamente fallimentari, che si sono concluse in modo infelice.

E spesso ripetiamo le stesse scelte sbagliate di partner, come se fossimo costretti da un demone interiore.

A posteriori, ci piace raccontare a noi stessi che, quando eravamo innamorati, siamo stati sopraffatti da una sorta di follia temporanea. Pensiamo che questi momenti rappresentino l'eccezione, non la regola, del nostro carattere. Ma per il momento consideriamo la possibilità opposta: nella nostra vita quotidiana cosciente siamo sonnambuli, inconsapevoli di ciò che siamo realmente; presentiamo al mondo una facciata di ragionevolezza e scambiamo la maschera per la realtà. Quando ci innamoriamo, siamo in realtà *più* noi stessi. La maschera scivola via. Ci rendiamo conto di quanto profondamente delle forze inconsce determinino molte delle nostre azioni. Siamo più connessi alla realtà dell'irrazionalità essenziale della nostra natura.

Vediamo alcuni dei cambiamenti comuni che si verificano quando siamo innamorati.

Normalmente la nostra mente è in uno stato di distrazione. Più ci innamoriamo profondamente, tuttavia, più la nostra attenzione è completamente assorbita da una persona. Diventiamo ossessivi. Ci piace presentare al mondo un aspetto particolare, che metta in evidenza i nostri punti di forza. Quando si è innamorati, però, spesso emergono tratti opposti. Una persona di solito forte e indipendente può diventare improvvisamente piuttosto incapace, dipendente e isterica. Una persona accudente ed empatica può d'un tratto diventare tirannica, esigente ed egocentrica.

Da adulti ci sentiamo relativamente maturi e pratici, ma in amore possiamo improvvisamente regredire a comportamenti che possono essere visti solo come infantili. Sperimentiamo paure e insicurezze che sono molto esagerate. Proviamo terrore

al pensiero di essere abbandonati, come un bambino che è stato lasciato solo per qualche minuto. Abbiamo sbalzi d'umore: dall'amore all'odio, dalla fiducia alla paranoia.

Di solito ci piace pensare di essere buoni giudici del carattere altrui. Una volta infatuati o innamorati, tuttavia, scambiamo il narcisista per un genio, l'opprimente per un accudente, il fannullone per l'eccitante ribelle, il maniaco del controllo per il protettore. Spesso gli altri riescono a vedere la verità e cercano di smontare le nostre fantasie, ma noi non ascoltiamo. E quel che è peggio è che spesso continuiamo a formulare ripetutamente lo stesso tipo di giudizi errati.

Osservando questi stati alterati, potremmo essere tentati di descriverli come forme di possessione. Normalmente siamo l'individuo razionale A, ma sotto l'influenza di un'infatuazione comincia a emergere la persona irrazionale B. All'inizio, A e B possono oscillare e persino confondersi l'uno con l'altro, ma più ci si innamora, più è l'individuo B a dominare. L'individuo B vede nelle persone qualità che non ci sono, agisce in modi controproducenti e persino autodistruttivi, è piuttosto immaturo, con aspettative irrealistiche, e prende decisioni che spesso risultano poi misteriose per la persona A.

Quando si tratta del nostro comportamento in queste situazioni, non riusciamo mai a capire completamente che cosa sta succedendo. C'è troppo del nostro inconscio in gioco, e non abbiamo accesso razionale ai suoi processi. Ma l'eminente psicologo Carl Jung, che nel corso della sua lunghissima carriera ha analizzato migliaia di uomini e donne con storie di relazioni sentimentali dolorose, ha offerto forse la spiegazione più profonda di ciò che ci accade quando ci innamoriamo. Secondo Jung, in questi momenti *siamo* effettivamente posseduti. Ha dato all'entità (individuo B) che si impossessa di noi il nome di

anima (per il maschio) e *animus* (per la femmina). Questa entità esiste nel nostro inconscio, ma viene in superficie quando una persona dell'altro sesso ci affascina. Di seguito viene illustrata l'origine dell'*anima* e dell'*animus* e il loro funzionamento.

Tutti noi possediamo ormoni e geni del sesso opposto. Questi tratti *contrasessuali* sono in minoranza (in misura maggiore o minore, a seconda dell'individuo), ma sono dentro di noi e fanno parte del nostro carattere. Altrettanto significativa è l'influenza sulla nostra psiche del genitore di sesso opposto, da cui assorbiamo i tratti femminili o maschili.

Nei primi anni di vita eravamo completamente aperti e suscettibili all'influenza degli altri. Il genitore di sesso opposto è stato il nostro primo incontro con una persona decisamente diversa da noi. Quando ci siamo relazionati con la loro natura estranea, gran parte della nostra personalità si è formata in risposta, diventando più complessa e sfaccettata. (Con il genitore dello stesso sesso c'è spesso un livello di comfort e di identificazione immediata che non richiede la stessa energia di adattamento.)

Per esempio, i bambini piccoli sono spesso a proprio agio nell'esprimere emozioni e tratti che hanno appreso dalla madre, come l'affetto manifesto, l'empatia e la sensibilità. Le bambine, al contrario, si trovano spesso a loro agio nell'esprimere tratti che hanno appreso dal padre, come l'aggressività, l'audacia, il rigore intellettuale e la prestanza fisica. Ogni bambino può anche possedere naturalmente questi tratti di genere opposto in sé stesso. Inoltre, ogni genitore avrà anche un lato ombra che il bambino deve assimilare o affrontare. Per esempio, una madre può essere narcisista piuttosto che empatica, e un padre può essere dominante o debole piuttosto che protettivo e forte.

I bambini devono adattarsi a questo. In ogni caso, il bambino e la bambina interiorizzeranno le qualità positive e negative del genitore di sesso opposto in modi inconsci e profondi. E la connessione con il genitore dell'altro sesso sarà carica di emozioni di ogni tipo: legami fisici e sensuali, sentimenti di eccitazione, fascino o delusione per ciò che non è stato dato.

Ben presto, però, arriva un periodo critico della nostra prima vita in cui dobbiamo separarci dai nostri genitori e forgiare la nostra identità. E il modo più semplice e potente per creare questa identità ruota intorno al ruolo di genere, il maschile e il femminile. Il bambino tenderà ad avere un rapporto ambivalente con la madre che lo segnerà per tutta la vita. Da un lato desidera la sicurezza e l'attenzione adorante che lei gli dà; dall'altro si sente minacciato da lei, come se potesse soffocarlo nella sua femminilità in cui lui finirebbe per perdersi. Il bambino teme la sua autorità e il potere che ha sulla sua vita. Da una certa età in poi, sente il bisogno di differenziarsi. Ha bisogno di stabilire il proprio senso di identità maschile. Certamente i cambiamenti fisici che si verificano con l'avanzare dell'età alimenteranno questa identità con il maschile, ma nel processo tenderà a identificarsi eccessivamente con il ruolo (a meno che non si identifichi invece con quello femminile), mettendo in evidenza la sua durezza e indipendenza per enfatizzare la separazione dalla madre. Gli altri lati del suo carattere – l'empatia, la gentilezza, il bisogno di connessione, che ha assorbito dalla madre o che fanno naturalmente parte di lui – tenderanno a essere repressi e a sprofondare nell'inconscio.

Una ragazza può avere uno spirito avventuroso e incorporare la forza di volontà e la determinazione del padre nella propria personalità. Ma con l'avanzare dell'età, molto probabilmente, sentirà la pressione ad adeguarsi a determinate norme culturali

e a forgiare la sua identità intorno a ciò che è considerato femminile. Le ragazze dovrebbero essere gentili, dolci e devote. Dovrebbero anteporre gli interessi degli altri ai propri. Si suppone che debbano domare qualsiasi vena selvaggia, apparire belle ed essere oggetto di desiderio. Per una ragazza, queste aspettative si trasformano in voci che sente nella testa, voci che la giudicano continuamente e la fanno dubitare della propria autostima. Queste pressioni possono essere più sottili ai giorni nostri, ma esercitano ancora una forte influenza. I lati più esplorativi, aggressivi e oscuri del suo carattere, sia quelli naturali che quelli assorbiti dal padre, tenderanno a essere repressi e a sprofondare nell'inconscio, se lei adotterà un ruolo più tradizionalmente femminile.

La parte femminile inconscia del ragazzo e dell'uomo è ciò che Jung chiama *anima*. La parte maschile inconscia della ragazza e della donna è l'*animus*. Poiché si tratta di parti di noi stessi profondamente sepolte, non ne siamo mai veramente consapevoli nella nostra vita quotidiana. Ma non appena subiamo il fascino di una persona del sesso opposto, l'*anima* e l'*animus* si risvegliano. L'attrazione che proviamo verso un'altra persona può essere puramente fisica, ma più spesso l'individuo che attira la nostra attenzione inconsciamente ha una qualche somiglianza, fisica o psicologica, con nostra madre o nostro padre. Rammentate che questa relazione primordiale è piena di energia carica, di eccitazione e di ossessioni represse ma che desiderano emergere. Una persona che scatena in noi queste associazioni sarà un magnete per la nostra attenzione, anche se non siamo consapevoli della fonte dell'attrazione.

Se il rapporto con la madre o il padre è stato perlopiù positivo, tenderemo a proiettare sull'altra persona le qualità desiderabili che aveva il nostro genitore, nella speranza di rivivere quel

paradiso precoce. Prendiamo, per esempio, un giovane uomo la cui madre lo ha nutrito e adorato. Può essere stato un bambino dolce e affettuoso, devoto alla madre e che rifletteva la sua energia accudente, ma ha represso questi tratti dentro di sé mentre cresceva e diventava un uomo indipendente con un'immagine di mascolinità da difendere. Nella donna che fa scattare un'associazione con sua madre vedrà la capacità di adorarlo che lui segretamente desidera. Questa sensazione di ottenere ciò che vuole intensificherà la sua eccitazione e la sua attrazione fisica. Lei gli fornirà le qualità che non ha mai sviluppato in sé stesso. Lui si innamorerà quindi della propria *anima*, sotto forma della donna desiderata.

Se i sentimenti verso la madre o il padre erano per lo più ambivalenti (la loro attenzione era irregolare), spesso cercheremo di aggiustare la relazione originaria innamorandoci di qualcuno che ci ricorda la nostra figura genitoriale imperfetta, nella speranza di poter sottrarre le loro qualità negative e di ottenere ciò che non abbiamo mai avuto nei primi anni di vita. Se il rapporto è stato perlopiù negativo, possiamo andare alla ricerca di qualcuno con le qualità opposte a quelle del genitore, spesso di natura oscura, ombrosa. Per esempio, una ragazza che ha avuto un padre troppo severo, distante e critico forse aveva il desiderio segreto di ribellarsi, ma non osava farlo. Da giovane donna potrebbe essere attratta da un giovanotto ribelle e anticonformista che rappresenta il lato selvaggio che non è mai stata in grado di esprimere ed è l'opposto di suo padre. Il ribelle è il suo *animus*, ora esternato nella forma del giovane uomo.

In ogni caso, che l'associazione sia positiva, negativa o ambivalente, si scatenano emozioni forti e, sentendoci trasportati nella relazione primordiale della nostra infanzia,

agiamo in modi che spesso sono contrari alla persona che presentiamo. Diventiamo isterici, bisognosi, ossessivi, controllanti. L'*anima* e l'*animus* hanno una loro personalità e quindi, quando prendono vita, ci comportiamo come l'individuo B. Poiché non ci relazioniamo realmente con le donne e gli uomini come sono, ma piuttosto con le nostre proiezioni, alla fine ci sentiremo delusi nei loro confronti, come se fosse loro la colpa di non essere come li avevamo immaginati. La relazione tenderà spesso ad andare a pezzi a causa di un'errata lettura e di un'errata comunicazione da entrambe le parti, e non essendo consapevoli dell'origine di ciò, ripeteremo lo stesso ciclo con la persona successiva.

Esistono infinite variazioni di questi schemi, perché ognuno di noi ha circostanze e mix di maschile e femminile molto particolari. Per esempio, ci sono uomini psicologicamente più femminili delle donne e donne psicologicamente più maschili degli uomini. Se sono eterosessuali, l'uomo sarà attratto da donne mascoline che hanno le qualità che lui non ha mai sviluppato in sé. Ha più un *animus* che un'*anima*. La donna sarà attratta da uomini femminili. Esistono molte coppie contrasessuali, alcune più evidenti di altre, e possono avere successo se entrambe le parti ottengono ciò che vogliono: un esempio storico famoso è quello del compositore Fryderyk Chopin e della scrittrice George Sand, con Sand più simile a un marito e Chopin a una moglie. Se sono omosessuali, l'uomo o la donna continueranno a cercare le qualità contrasessuali non sviluppate dall'interno. In generale, le persone sono sbilanciate, si identificano eccessivamente con il maschile o il femminile e sono attratte dal loro opposto.

Il vostro compito come studenti della natura umana è triplice: in primo luogo dovete cercare di osservare come l'*anima* e

l'*animus* si manifestano negli altri, in particolare nelle loro relazioni intime. Prestando attenzione al loro comportamento e ai loro schemi in queste situazioni, avrete accesso al loro inconscio che vi è di solito negato. Vedrete le parti di loro stessi che hanno represso e potrete usare questa conoscenza per ottenere grandi risultati. Prestate particolare attenzione a coloro che sono ipermascolini o iperfemminili. Potete essere certi che sotto la superficie si nasconde un'*anima* molto femminile per l'uomo e un *animus* molto maschile per la donna. Quando le persone si spingono oltre nel reprimere le proprie qualità femminili o maschili, queste tenderanno a trapelare in forma caricaturale.

L'uomo ipermascolino, per esempio, sarà segretamente ossessionato dai vestiti e dal proprio aspetto. Mostrerà un interesse insolito per l'apparenza delle persone, compresi gli altri uomini, ed esprimerà giudizi piuttosto bruschi su di loro. Richard Nixon cercava disperatamente di proiettare un'immagine da macho su coloro che lavoravano per lui come presidente, ma commentava e si preoccupava costantemente del colore degli abiti che indossavano e delle tende del suo ufficio. L'uomo ipermascolino esprime opinioni forti su automobili, tecnologia o politica che non sono basate su una reale conoscenza e, quando viene chiamato in causa, diventa piuttosto isterico nel difendersi, fa i capricci o mette il broncio. Cerca sempre di contenere le sue emozioni, ma queste spesso prendono una vita propria. Per esempio, senza volerlo, diventa improvvisamente molto sentimentale.

La donna iperfemminile spesso nasconde una grande quantità di rabbia e risentimento repressi per il ruolo che è stata costretta a svolgere. Il suo comportamento seduttivo e femminile con gli uomini è in realtà uno stratagemma di potere,

per stuzzicare, intrappolare e ferire l'obiettivo. Il suo lato maschile trapela in un comportamento passivo-aggressivo, tenta di dominare le persone nelle relazioni in modi subdoli. Sotto la facciata dolce e deferente, può essere piuttosto ostinata e molto critica nei confronti degli altri. La sua ostinazione, sempre sotto la superficie, si manifesta in una testardaggine piuttosto irrazionale in questioni di poco conto.

Il vostro secondo compito è quello di diventare consapevoli del meccanismo di proiezione dentro di voi. (Vedere la sezione successiva per i tipi più comuni di proiezioni.) Le proiezioni hanno un ruolo positivo nella vostra vita e non potreste fermarle nemmeno se lo voleste, perché sono automatiche e inconsapevoli. Senza di esse, non vi trovereste a prestare profonda attenzione a una persona, a farvi affascinare da lui o lei, a idealizzarla e a innamorarvi. Ma una volta che la relazione si sviluppa, dovete avere il potere e la consapevolezza di ritirare le proiezioni, in modo che possiate iniziare a vedere le donne e gli uomini per come sono realmente. Così facendo, forse vi renderete conto di quanto siete veramente incompatibili, oppure il contrario. Una volta connessi con la persona reale, potete continuare a idealizzarla, ma questa valutazione si baserà sulle effettive qualità positive che possiede. Forse potrete trovare i suoi difetti affascinanti. Potrete ottenere tutto questo diventando consapevoli dei vostri schemi e dei tipi di qualità che tendete a proiettare sugli altri.

Questo ha anche rilevanza per le relazioni non di tipo intimo con l'altro sesso. Immaginiamo che in un ufficio un collega critichi il vostro lavoro o rimandi una riunione che avete richiesto. Se si tratta di una persona di sesso opposto, si scatenerà ogni genere di emozione – rancori, paure, delusioni, ostilità – insieme a varie proiezioni, mentre con una persona del

proprio sesso la reazione sarebbe molto minore. Osservando questa dinamica nella vita di tutti i giorni, sarete in grado di controllarla meglio e di avere relazioni più fluide con le persone del sesso opposto.

Il vostro terzo compito è quello di guardarvi dentro, per cogliere quelle qualità femminili o maschili represse e non sviluppate dentro di voi. Potrete intravedere la vostra *anima* o il vostro *animus* nelle vostre relazioni con l'altro sesso. L'assertività che desiderate vedere in un uomo, o l'empatia in una donna, è qualcosa che dovete sviluppare dentro di voi, facendo emergere quella sfumatura femminile o maschile. In sostanza, state integrando nella vostra personalità quotidiana i tratti che sono dentro di voi ma che sono stati repressi. Non opereranno più in modo indipendente e automatico, sotto forma di possesso. Diventeranno parte del vostro io quotidiano e le persone saranno attratte dall'autenticità che percepiscono in voi. (Per saperne di più, vedere la sezione finale di questo libro).

Infine, quando si parla di ruoli di genere, ci piace immaginare una continua linea di progresso che porta alla perfetta uguaglianza e credere che non siamo lontani dal raggiungere questo ideale. Ma questa non è certo la verità. Sebbene a un certo livello possiamo vedere dei miglioramenti, a un altro livello, più profondo, possiamo vedere una crescente tensione e polarizzazione tra i sessi, come se i vecchi modelli di disuguaglianza tra uomini e donne esercitassero su di noi un'influenza inconscia.

Questa tensione può talvolta sembrare una guerra, e deriva da una crescente distanza psicologica tra i generi, in cui le persone di sesso opposto paiono creature aliene, con abitudini e schemi di comportamento che non possiamo neanche lontanamente

comprendere. Tra alcuni questa distanza può trasformarsi in ostilità. Anche se possiamo vedere questo atteggiamento sia negli uomini che nelle donne, l'ostilità è più forte tra gli uomini. Forse ciò è legato all'ostilità latente che molti uomini provano nei confronti della figura materna, e al sentimento di dipendenza e debolezza che essa inconsciamente innesca. Il senso di mascolinità di un uomo ha spesso un aspetto difensivo che rivela insicurezze di fondo. Tale insicurezza non ha fatto che accentuarsi con il cambiamento dei ruoli di genere e aumenta la diffidenza e l'ostilità tra uomini e donne.

Questo conflitto esteriore tra i generi, tuttavia, non è altro che il riflesso di un conflitto interiore irrisolto. Finché il femminile o il maschile interiore viene negato, la distanza esterna non potrà che crescere. Quando colmiamo questa distanza dall'interno, cambia anche il nostro atteggiamento nei confronti dell'altro sesso. Sentiamo un legame più profondo. Possiamo parlare e relazionarci con loro come con parti di noi stessi. La polarità tra i sessi continua a esistere e provoca ancora attrazione e innamoramento, ma ora include anche il desiderio di avvicinarsi al femminile o al maschile. Questo è molto diverso dalla polarizzazione tra i generi, in cui distanza e ostilità finiscono per venire allo scoperto nella relazione e allontanano le persone. Il legame interiore migliorerà notevolmente la connessione esterna e dovrebbe essere l'ideale a cui tendere.

Proiezione di genere – Tipi

Sebbene esistano infinite varianti, di seguito troverete sei dei tipi più comuni di proiezioni di genere. Dovete utilizzare queste conoscenze in tre modi: in primo luogo, dovete riconoscere in voi stessi la tendenza a una di queste forme di proiezione.

Questo vi aiuterà a capire qualcosa di profondo sui vostri primi anni di vita e vi renderà molto più facile ritirare le vostre proiezioni sugli altri. In secondo luogo, dovete usarlo come strumento prezioso per accedere all'inconscio di altre persone, per vedere la loro *anima* e il loro *animus* in azione.

Infine, dovete fare attenzione a come gli altri proietteranno su di voi i loro bisogni e le loro fantasie. Tenete presente che quando siete il bersaglio delle proiezioni altrui, la tentazione è quella di voler essere all'altezza dell'idealizzazione che hanno di voi, di essere la loro fantasia. Vi lasciate coinvolgere dalla loro eccitazione e volete credere di essere grandiosi, forti o empatici come loro lo immaginano. Senza rendervene conto, iniziate a recitare il ruolo che loro vogliono che voi recitiate. Diventate la figura materna o paterna che desiderano. Inevitabilmente, però, arriverete a risentirvi di questa situazione: non potete essere voi stessi, non siete apprezzati per le vostre vere qualità. È meglio essere consapevoli di questa dinamica prima che vi intrappoli.

Il romantico diabolico: per la donna di questo scenario, l'uomo che la affascina – spesso più anziano e di successo – potrebbe sembrare un libertino, il tipo che non può fare a meno di correre dietro alle [più] giovani. Ma è anche romantico. Quando è innamorato, ricopre la donna di attenzioni. Lei decide di sedurlo e di diventare il centro delle sue attenzioni. Si lascia andare alle sue fantasie. Come può lui non volersi sistemare con lei e ravvedersi? Lei si crogiolerà nel suo amore. Ma in qualche modo lui non è così forte, virile o romantico come lei aveva immaginato. È un po' egocentrico. Lei non riceve le attenzioni desiderate, o non durano molto. Lui non può essere riportato sulla retta via e la lascia.

Questa è spesso la proiezione di donne che hanno avuto rapporti piuttosto intensi, persino civettuoli, con il padre.

Questi padri spesso trovano le loro mogli noiose, e la giovane figlia più affascinante e giocosa. Si rivolgono alla figlia per trovare ispirazione; la figlia diventa dipendente dalle loro attenzioni e abile nell'interpretare il tipo di ragazza che papà vuole. Questo le dà un senso di potere. Diventa il suo obiettivo di tutta la vita riconquistare questa attenzione e il potere che ne deriva. Qualsiasi associazione con la figura paterna innesca il meccanismo di proiezione, e lei inventerà o esagererà la natura romantica dell'uomo.

Un esempio emblematico di questo tipo è Jacqueline Kennedy Onassis. Jack Bouvier, suo padre, adorava le sue due figlie, ma Jacqueline era la sua preferita. Jack era diabolicamente bello e affascinante. Era un narcisista ossessionato dal suo corpo e dai bei vestiti che indossava. Si considerava un macho, un vero amante del rischio, ma sotto la facciata era in realtà piuttosto femminile nei suoi gusti e del tutto immaturo. Era anche un noto donnaiolo. Trattava Jackie più come una compagna di giochi e un'amante che una figlia. Per Jackie, lui non poteva sbagliare. Era perversamente orgogliosa della sua popolarità con le donne. Nelle frequenti liti tra lui e sua madre, lei si schierava sempre dalla sua parte. Rispetto al padre amante del divertimento, la madre era rigida e bacchettona. Passando così tanto tempo in sua compagnia, anche dopo il divorzio dei genitori, e pensando costantemente a lui, Jackie ne assorbì profondamente l'energia e lo spirito. Da giovane donna, rivolse tutte le sue attenzioni a uomini più grandi, potenti e anticonformisti, con i quali poteva ricreare il ruolo che aveva avuto con il padre: sempre la ragazzina bisognosa del suo amore, ma anche piuttosto civettuola. E fu continuamente delusa dagli uomini che sceglieva. John F. Kennedy era quello che più si avvicinava al suo ideale, perché per molti aspetti era

proprio come suo padre nell'aspetto e nello spirito. Kennedy, però, non le avrebbe mai dato le attenzioni che lei desiderava. Era troppo egocentrico. Era troppo impegnato ad avere relazioni con altre donne. Non era un tipo romantico. Lei si sentiva costantemente frustrata in questa relazione, ma rimase intrappolata in questo schema, sposando in seguito Aristotele Onassis, un uomo più anziano, anticonvenzionale e di grande potere che sembrava romantico e affascinante, ma che la trattava in modo orribile e la tradiva in continuazione.

Le donne di questo scenario sono state intrappolate dalla precoce attenzione prestata dal padre. Devono essere sempre affascinanti, stimolanti e civettuole per ottenere in seguito quelle attenzioni. Il loro *animus* è seducente, ma con un che di aggressivo e maschile, avendo assorbito molta dell'energia del padre. Sono però alla continua ricerca di un uomo che non esiste. Se l'uomo fosse sempre pieno di attenzioni e instancabilmente romantico, si annoierebbero. Lo vedrebbero troppo debole. Sono segretamente attratte dal lato diabolico dell'uomo della loro fantasia e dal narcisismo che ne deriva. Le donne intrappolate in questa proiezione diventeranno amareggiate nel corso degli anni per la quantità di energia che devono investire per soddisfare le fantasie degli uomini e per quanto poco ricevono in cambio. L'unico modo per loro per uscire dalla trappola è riconoscere il modello stesso, smettere di mitizzare il padre e concentrarsi invece sul danno da lui causato con l'attenzione inappropriata che ha prestato loro.

La perfetta donna sfuggente: lui pensa di aver trovato la donna ideale, che gli darà ciò che gli è mancato nelle sue relazioni precedenti, sia che si tratti di un po' di sfrenatezza, conforto e compassione o di una scintilla creativa. Anche se ha avuto pochi incontri reali con la donna in questione, riesce a immaginare

ogni tipo di esperienza positiva con lei. Più la pensa, più è certo di non poter vivere senza di lei. Quando parla di questa donna perfetta, noterete che non ci sono molti dettagli concreti su ciò che la rende così perfetta. Se lui riesce a instaurare una relazione, resterà presto disilluso. Lei non è chi pensava che fosse, lo ha ingannato. Quindi passa alla donna successiva su cui proiettare la sua fantasia.

È una forma comune di proiezione maschile. Contiene tutti gli elementi che lui pensa di non aver mai ricevuto da sua madre e dalle altre donne della sua vita. Questa compagna ideale lo perseguiterà nei suoi sogni. Non gli apparirà sotto forma di una persona che conosce; è una donna modellata nella sua immaginazione, spesso giovane, sfuggente, ma che promette qualcosa di grande. Nella vita reale, alcuni tipi di donne tenderanno a scatenare questa proiezione. Di solito è piuttosto difficile da incastrare e rispecchia quella che Freud chiamava la donna narcisista: autosufficiente, non ha bisogno di un uomo o di qualcuno che la completi. Può essere un po' fredda nel suo intimo e uno schermo vuoto su cui gli uomini possono proiettare tutto ciò che vogliono. In alternativa, può sembrare uno spirito libero, piena di energia creativa, ma senza un chiaro senso della propria identità. Per gli uomini è una musa, una grande scintilla per la loro immaginazione, un'esca per allentare la loro mente rigida.

Gli uomini inclini a questa proiezione hanno spesso avuto madri che non sono state del tutto presenti per loro. Forse una madre di questo tipo si aspettava che il figlio *le* desse l'attenzione e le conferme che non riceveva dal marito. A causa di questo rovesciamento, quando il ragazzo diventa uomo sente un grande vuoto dentro di sé che ha costantemente bisogno di riempire. Non riesce a verbalizzare esattamente ciò che vuole o

ciò che gli manca, da cui la vaghezza della sua fantasia. Passerà la vita a cercare questa figura sfuggente e non si accontenterà mai di una donna in carne e ossa. Quella perfetta sarà sempre la prossima. Se si innamora di una donna narcisista, si ripeterà il problema che ha sperimentato con sua madre, innamorandosi di una donna che non è in grado di dargli ciò che vuole. La sua anima è un po' sognatrice, introspettiva e lunatica, che è il comportamento che tenderà a manifestare quando è innamorato.

Gli uomini di questo tipo devono riconoscere la natura del loro modello. Ciò di cui hanno veramente bisogno è di trovare e interagire con una donna vera, accettare i suoi inevitabili difetti, e dare di più di sé stessi. Spesso preferiscono inseguire la loro fantasia, perché in questo scenario hanno il controllo e la libertà di andarsene quando la realtà prende il sopravvento. Per rompere lo schema, questi uomini dovranno rinunciare a parte di questo controllo. Per quanto riguarda il loro bisogno di una musa, devono imparare a trovare l'ispirazione dall'interno, per far emergere di più l'*anima* che è in loro. Sono troppo estranei al loro spirito femminile e devono lasciar andare i loro ragionamenti. Non avendo bisogno di questa sfrenatezza dalla loro donna di fantasia, si relazioneranno meglio con le donne reali della loro vita.

L'adorabile ribelle: per la donna attratta da questo tipo, l'uomo che la intriga ha un evidente disprezzo per l'autorità. È un anticonformista. A differenza del Romantico Diabolico, quest'uomo sarà spesso giovane e di scarso successo. Tenderà anche a essere al di fuori della sua abituale cerchia di conoscenze. Avere una relazione con lui sarebbe un po' un tabù: sicuramente il padre non approverebbe, e forse nemmeno i suoi amici o colleghi. Se dovesse nascere una relazione, tuttavia, lei

vedrebbe un lato completamente diverso di lui. Quest'uomo non è in grado di tenersi un buon lavoro, non perché sia un ribelle, ma perché è pigro e inconcludente. Nonostante i tatuaggi e la testa rasata, è piuttosto convenzionale, dispotico e dominatore. La relazione andrà in frantumi, ma la fantasia rimarrà.

La donna con questa proiezione ha spesso avuto un padre forte e patriarcale, distante e severo. Il padre rappresenta l'ordine, le regole e le convenzioni. Era spesso molto critico nei confronti della figlia, che non era mai brava, bella o intelligente abbastanza. Lei ha interiorizzato questa voce critica e la sente sempre nella sua testa. Da ragazza sognava di ribellarsi e di affermarsi contro il controllo del padre, ma troppo spesso si riduceva a obbedire e a fare la figlia deferente. Il suo desiderio di ribellarsi è stato represso ed è confluito nel suo *animus*, che è piuttosto arrabbiato e risentito. Invece di sviluppare lei stessa la ribellione, cerca di esternarla nella forma di un maschio ribelle. Se percepisce che un uomo potrebbe essere così, basandosi sul suo aspetto, proietterà fantasie sessuali e intriganti. Spesso sceglie un uomo relativamente giovane perché questo lo rende meno minaccioso, meno patriarca. Ma la giovinezza e l'immaturità rendono quasi impossibile la creazione di una relazione stabile, e il suo lato rabbioso emergerà con l'aumentare della sua disillusione.

Una volta che una donna riconosce di essere incline a questa proiezione, deve fare i conti con un semplice fatto: ciò che vuole davvero è sviluppare l'indipendenza, l'assertività e il potere di disobbedire a sé stessa. Non è mai troppo tardi per farlo, ma queste qualità devono essere costruite e sviluppate a piccoli passi, con sfide quotidiane in cui si esercita a dire di no, a

infrangere alcune regole, eccetera. Diventando più assertiva, può iniziare ad avere relazioni più paritarie e soddisfacenti.

La donna caduta: per l'uomo in questione, la donna che lo affascina sembra così diversa da quelle che ha conosciuto. Forse proviene da una cultura o classe sociale diversa. Forse non è istruita come lui. Potrebbe esserci qualcosa di dubbio sul suo carattere e sul suo passato; di certo è meno bloccata fisicamente della maggior parte delle donne. Lui pensa che sia una donna coi piedi per terra. Dà l'impressione di aver bisogno di protezione, istruzione e denaro. Sarà lui a salvarla ed elevarla. Ma in qualche modo, più si avvicina a lei, meno si rivela come si aspettava.

In *Dalla parte di Swann*, il primo volume del romanzo *Alla ricerca del tempo perduto* di Marcel Proust, il protagonista, Charles Swann – ispirato a una persona reale – è un esteta, un conoscitore dell'arte. È anche un Don Giovanni che ha una paura mortale di qualsiasi relazione o forma di impegno. Ha sedotto molte donne della sua classe. Ma poi incontra una donna di nome Odette, che proviene da una cerchia sociale decisamente diversa. Non è istruita, è un po' volgare e alcuni la definirebbero una cortigiana. Lei lo incuriosisce. Poi, un giorno, mentre fissa la riproduzione di una scena biblica di un affresco di Botticelli, decide che lei assomiglia alla donna del dipinto. Ora è affascinato e comincia a idealizzarla. Odette deve aver avuto una vita difficile e si merita di meglio. Nonostante la sua paura di impegnarsi, Charles la sposerà e la educherà alle cose belle della vita. Ciò di cui non si rende conto è che Odette non assomiglia affatto alla donna su cui ha fantasticato. È estremamente intelligente e volitiva, molto più forte di lui. Finirà per renderlo il suo schiavo passivo, mentre continua ad avere relazioni con altri uomini e donne.

Gli uomini di questo tipo hanno spesso avuto figure materne forti nella loro infanzia. Sono diventati dei ragazzi buoni e obbedienti, ottimi studenti a scuola. Consapevolmente sono attratti dalle donne istruite, da quelle che sembrano buone e perfette. Ma, inconsciamente, sono attratti da donne imperfette, cattive, di dubbio carattere. Desiderano segretamente il contrario di sé stessi. È la classica scissione madre/puttana: vogliono la figura materna come moglie, ma provano un'attrazione fisica molto più forte per la prostituta, la donna caduta, il tipo che ama esibire il proprio corpo. Hanno represso i lati giocosi, sensuali e grezzi che avevano da ragazzi. Sono troppo rigidi e civilizzati. L'unico modo in cui possono relazionarsi con queste caratteristiche è attraverso donne che sembrano così diverse da loro. Come Swann, trovano un modo per idealizzarle con qualche riferimento elevato che non ha alcun nesso con la realtà. Proiettano su queste donne debolezza e vulnerabilità. Dicono a sé stessi di volerle aiutare e proteggere. Ma ciò che li attrae veramente sono il pericolo e i piaceri maliziosi che queste donne sembrano promettere. Sottovalutando la forza di queste donne, spesso finiscono per diventare le loro pedine. La loro *anima* è passiva e masochista.

Gli uomini che si impegnano in questo tipo di proiezione devono sviluppare i lati meno convenzionali del loro carattere. Devono uscire dalla loro zona di comfort e provare nuove esperienze da soli. Hanno bisogno di più sfide e anche di un po' di pericolo che li aiuti a sciogliersi. Forse hanno bisogno di correre più rischi sul lavoro. Hanno anche bisogno di sviluppare il lato più fisico e sensuale del loro carattere. Non dovendo ottenere ciò che desiderano cercando il tipo Donna Caduta, possono in realtà iniziare a soddisfare le loro pulsioni con qualsiasi tipo di donna, non aspettando passivamente che sia lei

a portarli sulla cattiva strada, ma dedicandosi attivamente ai piaceri colpevoli.

L'uomo superiore: sembra brillante, abile, forte e stabile. Emana sicurezza e potere. Potrebbe essere un uomo d'affari di alto livello, un professore, un artista, un guru. Anche se può essere più anziano e non così fisicamente attraente, la sua sicurezza di sé gli conferisce un'aura attraente. Per la donna attratta da questo tipo, una relazione con lui le darà una sensazione indiretta di forza e superiorità.

Nel romanzo *Middlemarch* (1872) di George Eliot, la protagonista, Dorothea Brooke, è un'orfana di diciannove anni cresciuta dallo zio benestante. Dorothea è piuttosto bella e sarebbe un'ottima scelta per il matrimonio. Infatti, un giovane del luogo, Sir James Chettam, la corteggia attivamente. Ma una sera incontra il molto più anziano Edward Causabon, un ricco proprietario terriero che ha dedicato la sua vita ad attività accademiche, che la incuriosisce. Lei inizia a prestargli attenzione e lui la corteggia, con grande orrore della sorella e dello zio. Per loro è brutto, con dei nei sul viso e un colorito pallido. Mangia in maniera poco elegante e parla pochissimo. Ma per Dorotea il suo volto è pieno di una qualità spirituale. È troppo al di sopra delle persone per preoccuparsi dell'etichetta. Parla poco perché nessuno lo capirebbe. Essere sposati con lui sarebbe come essere sposati con Pascal o Kant. Imparerà il greco e il latino e lo aiuterà a completare il suo grande capolavoro, *La chiave di tutte le mitologie*. E lui la aiuterà a educare ed elevare sé stessa. Sarà il padre che inconsciamente le manca. Solo dopo averlo sposato scopre la verità: lui è morto dentro e molto dispotico. Lui la vede come una segretaria esaltata. Lei rimane intrappolata in un matrimonio senza amore.

Anche se i dettagli della relazione potrebbero essere diversi, questo tipo di proiezione è fin troppo comune tra le donne. Nasce da sentimenti di inferiorità. In questo caso, la donna ha interiorizzato le voci del padre e di altre persone che sono stati così critici nei suoi confronti, che hanno ridotto la sua autostima dicendole chi è e come dovrebbe comportarsi. Non avendo mai sviluppato una propria forza o fiducia in sé stessa, tenderà a cercare queste qualità negli uomini e a esagerarne qualsiasi presenza. Molti degli uomini che la ricambiano percepiscono la sua bassa autostima e la trovano attraente. Amano l'attenzione adorante di una donna, spesso più giovane, che possono dominare e controllare. Questo sarebbe il classico professore che seduce la studentessa. Dato che questi uomini raramente sono così brillanti, intelligenti e sicuri di sé come la donna immagina, lei o rimane delusa e se ne va o rimane intrappolata nella sua bassa autostima, piegandosi alle manipolazioni di lui e incolpandosi di ogni problema.

Ciò che una donna di questo tipo deve fare è rendersi conto che la fonte della sua insicurezza sono le opinioni critiche degli altri, che ha accettato e interiorizzato. Non deriva dalla sua intrinseca mancanza di intelligenza o di valore. Deve lavorare attivamente per sviluppare la sua assertività e la fiducia in sé stessa attraverso le proprie azioni: intraprendere progetti, avviare un'attività, padroneggiare un mestiere. Con gli uomini, deve vedersi come una loro pari naturale, potenzialmente forte e creativa quanto loro, se non di più. Con un'autentica fiducia in sé stessa sarà poi in grado di valutare il vero valore e il carattere degli uomini che incontra.

La donna che lo adora: è motivato e ambizioso, ma ha una vita dura. Il mondo là fuori è difficile e spietato, e non è facile trovare conforto. Sente che manca qualcosa nella sua vita. Poi arriva

una donna che gli dedica attenzioni, calorosa e coinvolgente. Sembra ammirarlo. Lui si sente attratto in modo travolgente da lei e dalla sua energia. Questa è la donna che lo completerà, che gli darà conforto. Poi, tuttavia, man mano che la relazione si sviluppa, lei non sembra più così gentile e attenta. Sicuramente ha smesso di ammirarlo. Lui conclude che lei lo ha ingannato o che è cambiata. Un tale tradimento lo fa arrabbiare.

Questa proiezione maschile deriva generalmente da un particolare tipo di rapporto con la madre, che adora il figlio e lo ricopre di attenzioni. Forse per compensare il fatto di non aver mai ottenuto quello che voleva dal marito. Lei fa sì che il ragazzo abbia fiducia in sé; lui diventa dipendente dalle sue attenzioni e desidera la sua presenza calda e avvolgente, che è ciò che la madre vuole.

Crescendo, quest'uomo diventa spesso molto ambizioso e cerca sempre di essere all'altezza delle aspettative materne. Si spinge molto in là. Sceglie un certo tipo di donna e poi le fa svolgere sottilmente il ruolo di madre per confortarlo, adorarlo e gonfiare il suo ego. In molti casi, la donna capirà come lui l'ha manipolata in questo ruolo e se ne risentirà. Smetterà di essere così rassicurante e riverente. Lui la incolperà di essere cambiata, ma in realtà è l'uomo che proietta qualità che lei in realtà non hai mai avuto e cerca di renderla conforme alle sue aspettative. La rottura che ne consegue sarà molto dolorosa per l'uomo, perché ha investito energie fin dai primi anni di vita e la sentirà come un abbandono da parte della figura materna. Anche se riesce a convincere la donna a svolgere quel ruolo, egli stesso proverà risentimento per la propria dipendenza da lei, la stessa dipendenza e ambivalenza che aveva nei confronti della madre. Può sabotare la relazione o ritirarsi. La sua *anima* ha una vena

tagliente e recriminante, sempre pronta a lamentarsi e a biasimare.

In questo caso, l'uomo deve capire lo schema di queste relazioni nella sua vita. Ciò che dovrebbe segnalargli è che ha bisogno di sviluppare dall'interno un maggior numero di qualità materne che proietta sulle donne. Deve vedere la natura della sua ambizione come derivante dal desiderio di compiacere la madre e di essere all'altezza delle sue aspettative. Tende a spingersi troppo oltre. Deve imparare a confortarsi e a calmarsi, a ritirarsi di tanto in tanto e a essere soddisfatto dei suoi risultati. Deve essere in grado di prendersi cura di sé. Questo migliorerà drasticamente le sue relazioni. Darà di più, invece di aspettare di essere adorato e accudito. Si relazionerà con le donne così come sono, e alla fine forse loro si sentiranno inconsciamente desiderose di fornirgli il conforto di cui ha bisogno, senza essere spinte a farlo.

L'uomo/la donna originale

Un'esperienza comune a noi esseri umani è che a un certo punto della vita – spesso intorno ai quarant'anni – attraversiamo la cosiddetta crisi di mezza età: il lavoro diventa meccanico e alienante; le nostre relazioni intime perdono spirito ed eccitazione; desideriamo un cambiamento, e lo cerchiamo attraverso una nuova carriera o una nuova relazione, qualche nuova esperienza, persino qualche pericolo. Questi cambiamenti possono darci una scossa terapeutica a breve termine, ma lasciano inalterata la vera fonte del problema, e il malessere tornerà.

Osserviamo questo fenomeno da un'altra angolazione, come a una crisi di identità. Da bambini avevamo un senso del sé

piuttosto fluido. Assorbivamo l'energia di tutti e di tutto ciò che ci circondava. Provavamo un'ampia gamma di emozioni ed eravamo aperti all'esperienza. Ma in gioventù abbiamo dovuto dare forma a un sé sociale, che fosse coeso e che ci permettesse di inserirci in un gruppo. Per farlo abbiamo dovuto limitare e irrigidire il nostro spirito più libero. E gran parte di questo irrigidimento ruotava attorno ai ruoli di genere. Dovevamo reprimere gli aspetti maschili o femminili di noi stessi al fine di sentire e presentare un sé più coerente. Nella tarda adolescenza e fino ai vent'anni, modifichiamo continuamente questa identità per adattarci – è ancora un lavoro in corso e ne traiamo un certo piacere. Sentiamo che la nostra vita può andare in molte direzioni e le molte possibilità ci deliziano. Con il passare degli anni, però, il ruolo di genere che ricopriamo diventa sempre più immobile, e cominciamo a percepire di aver perso qualcosa di essenziale, di essere quasi estranei a ciò che eravamo in gioventù. Le nostre energie creative si sono esaurite. Naturalmente cerchiamo all'esterno la fonte di questa crisi, ma viene dall'interno. Ci siamo sbilanciati, troppo rigidamente identificati con il nostro ruolo e la maschera che presentiamo agli altri. La nostra natura originaria incorporava maggiormente le qualità che avevamo assorbito da mamma o da papà e i tratti del sesso opposto che fanno biologicamente parte di noi. A un certo punto, ci ribelliamo interiormente alla perdita di ciò che è così essenzialmente parte di noi.

Nelle culture primitive di tutto il mondo, la donna o l'uomo più saggio della tribù era lo sciamano, il guaritore in grado di comunicare con il mondo degli spiriti. Lo sciamano maschio aveva una donna o moglie interiore che ascoltava attentamente e che lo guidava. Lo sciamano donna aveva un marito interiore. Il potere degli sciamani derivava dalla profondità della loro

comunicazione con questa figura interiore, che veniva vissuta come una vera e propria donna o uomo spirituale. La figura dello sciamano riflette una profonda verità psicologica a cui i nostri antenati più primitivi avevano accesso. Infatti nei miti di molte culture antiche – persiana, ebraica, greca, egiziana – si credeva che gli esseri umani originari fossero sia maschi che femmine; questo li rendeva così potenti che gli dei li temevano e li dividevano a metà.

Comprendere: il ritorno alla vostra natura originale contiene un potere elementare. Relazionandovi maggiormente con le parti naturali, femminili o maschili, che sono in voi, libererete l'energia che è stata repressa; la vostra mente recupererà la sua naturale fluidità; comprenderete e comunicherete meglio con le persone del sesso opposto; e liberandovi dell'atteggiamento difensivo che avete nei confronti del vostro ruolo di genere, vi sentirete sicuri di ciò che siete. Questo ritorno richiede di giocare con stili di pensiero e di azione più maschili o femminili, a seconda del vostro squilibrio. Ma prima di descrivere questo processo, dobbiamo prima fare i conti con un pregiudizio umano profondamente radicato sul maschile e sul femminile.

Per millenni, sono stati gli uomini a definire perlopiù i ruoli maschili e femminili e a imporre giudizi di valore su di essi. Gli stili di pensiero femminili sono stati associati all'irrazionalità e i modi di agire femminili sono stati considerati deboli e inferiori. Forse esternamente abbiamo fatto progressi in termini di parità di genere, ma dentro di noi questi giudizi hanno ancora radici profonde. Lo stile di pensiero maschile è ancora stimato come superiore, mentre la femminilità è ancora vissuta come delicata e debole. Molte donne hanno interiorizzato questi giudizi. Pensano che essere uguali significhi essere in grado di comportarsi in maniera dura e aggressiva come gli uomini. Ma

ciò che è veramente necessario nel mondo moderno è vedere il maschile e il femminile come completamente uguali in termini di potere di ragionamento e forza d'azione, ma in modi diversi.

Diciamo che esistono stili femminili e maschili quando si tratta di pensare, agire, imparare dall'esperienza e relazionarsi con gli altri. Questi stili si riflettono nel comportamento di uomini e donne da migliaia di anni. Alcuni sono legati a differenze fisiologiche, altri derivano soprattutto dalla cultura. Certamente ci sono uomini che hanno stili più femminili e donne con stili più maschili, ma quasi tutti siamo sbilanciati da una parte o dall'altra. Il nostro compito è quello di aprirci all'opposto. Abbiamo solo la nostra rigidità da perdere.

Stili di pensiero maschili e femminili: il pensiero maschile tende a concentrarsi su ciò che separa i fenomeni gli uni dagli altri e a categorizzarli. Cerca i contrasti tra le cose per etichettarle meglio. Vuole smontare le cose, come una macchina, e analizzare le parti che compongono il tutto. Il suo ragionamento è lineare e cerca di capire la sequenza di passi che porta a un evento. Preferisce guardare le cose dall'esterno, con distacco emotivo. Il modo di pensare maschile tende a preferire la specializzazione, a scavare in profondità in qualcosa di specifico. Prova piacere nello scoprire l'ordine nei fenomeni. Gli piace costruire strutture elaborate, sia in un libro che in un'azienda.

Il pensiero femminile si orienta in modo diverso. Ama concentrarsi sull'insieme, su come le parti si collegano l'una all'altra, sulla struttura complessiva. Osservando un gruppo di persone, vuole vedere come si relazionano tra loro. Invece di congelare i fenomeni nel tempo per esaminarli, si concentra sul processo organico, su come una cosa cresce fino a diventarne un'altra. Nel tentativo di risolvere un puzzle, lo stile femminile

preferisce meditare su diversi aspetti, assorbire i modelli e lasciare che le risposte o le soluzioni arrivino all'individuo nel corso del tempo, come se avessero bisogno di essere cucinate. Questa forma di pensiero porta a delle percezioni quando le connessioni nascoste tra le cose diventano improvvisamente visibili in lampi intuitivi. In contrapposizione alla specializzazione, è più interessata al modo in cui diversi campi o forme di conoscenza possono collegarsi l'uno all'altro. Nello studio di un'altra cultura, per esempio, questo modo di pensare vorrà avvicinarsi ad essa, per capire come viene vissuta dall'interno. È più sensibile alle informazioni provenienti dai sensi, non semplicemente dal ragionamento astratto.

Per troppo tempo lo stile maschile è stato visto come più razionale e scientifico, ma questo non rispecchia la realtà. Tutti i più grandi scienziati della Storia hanno mostrato una potente miscela di stile maschile e femminile. Le più grandi scoperte del biologo Louis Pasteur sono nate dalla sua capacità di aprire la mente al maggior numero di spiegazioni possibili, di lasciarle cuocere nella propria mente al fine di vedere le connessioni tra fenomeni a tutto campo. Einstein attribuiva tutte le sue più grandi scoperte a delle intuizioni, in cui lunghe ore di riflessione lasciavano il posto a intuizioni improvvise sull'interconnessione di alcuni fatti. L'antropologa Margaret Mead ha utilizzato i più recenti modelli astratti della sua epoca per analizzare in modo rigoroso le culture indigene, ma ha combinato questa analisi con mesi di vita tra di esse, per farsi un'idea dall'interno. Nel mondo degli affari, Warren Buffett è un esempio di persona che fonde i due stili: quando prende in considerazione l'acquisto di una società, destruttura le varie componenti e le analizza in modo approfondito dal punto di vista statistico, ma cerca anche di farsi un'idea generale

dell'azienda, il modo in cui i dipendenti si relazionano tra loro, lo spirito del gruppo infuso dall'uomo o dalla donna al vertice, aspetti intangibili che la maggior parte degli uomini d'affari ignora. Osserva un'azienda sia dall'esterno che dall'interno.

Quasi tutte le persone si orientano maggiormente verso uno stile di pensiero. Quello che volete per voi stessi è creare un equilibrio, orientandovi maggiormente verso l'altra direzione. Se siete più orientati verso il lato maschile, volete ampliare i campi di osservazione, trovare connessioni tra diverse forme di conoscenza. Nella ricerca di soluzioni, volete considerare più possibilità, dare più tempo al processo deliberativo e consentire associazioni più libere. Dovete prendere sul serio le intuizioni che vi vengono in mente dopo aver riflettuto a lungo, e non ignorare il valore delle emozioni nel pensiero. Senza un senso di eccitazione e di ispirazione, il pensiero può diventare stantio e privo di vita.

Se siete più orientati verso il femminile, dovete essere in grado di concentrarvi e di scavare nei problemi specifici, frenando l'impulso ad allargare la ricerca e a essere multitasking. Dovete trovare piacere nell'annoiarvi sull'aspetto di un problema. Ricostruire una catena causale e perfezionarla continuamente darà profondità al vostro pensiero. Tendete a vedere la struttura e l'ordine come cose noiose, e date maggiore importanza all'esprimere un'idea e al sentirvi ispirati da essa. Dovete invece trarre piacere dal prestare profonda attenzione alla struttura di un libro, di un ragionamento o di un progetto. Essere creativi e chiari con la struttura darà al vostro materiale il potere di influenzare le persone. A volte è necessario acquisire una maggiore distanza emotiva per capire un problema, e dovete sforzarvi di farlo.

Stili d'azione maschili e femminili: quando si tratta di agire, la tendenza maschile è quella di andare avanti, esplorare la situazione, attaccare e sconfiggere. Se ci sono ostacoli sulla strada, cercherà di superarli. Questo desiderio è stato espresso in modo appropriato dall'antico condottiero Annibale: «O troveremo una strada o ne costruiremo una». Trae piacere dall'essere all'offensiva e dall'assumere rischi. Preferisce mantenere la propria indipendenza e il proprio spazio di manovra. Invece, lo stile femminile spesso preferisce prima ritirarsi dalla situazione immediata e riflettere più a fondo sulle opzioni. Spesso cercherà modi per evitare il conflitto, per appianare le relazioni, per vincere senza dover andare in battaglia. A volte l'azione migliore è non agire: lasciare che la dinamica si svolga da sola per comprenderla meglio; lasciare che il nemico si impicchi con le sue azioni aggressive.

Questo era lo stile della regina Elisabetta I, la cui tattica principale era quella di aspettare e vedere: di fronte a un'imminente invasione da parte della vasta flotta spagnola, decise di non impegnarsi in una strategia fino a quando non avesse saputo esattamente quando l'armata avrebbe preso il mare e le condizioni meteorologiche del momento, lavorando per rallentare la sua avanzata e lasciando che il maltempo la distruggesse, con perdite minime di vite umane. Invece di andare all'assalto, lo stile femminile tende trappole al nemico. L'indipendenza non è un valore essenziale nell'azione; infatti, è meglio concentrarsi sulle relazioni di interdipendenza e su come una mossa potrebbe danneggiare un alleato e produrre effetti a catena su un'alleanza.

In Occidente, questo stile femminile di strategia e di azione viene istintivamente giudicato debole e timoroso. Ma in altre culture è visto in modo molto diverso. Per gli strateghi cinesi, il

wu-wei, ovvero la «non-azione», è spesso il massimo della saggezza e l'azione aggressiva un segno di stupidità perché limita le opzioni. In realtà, lo stile femminile contiene un'enorme forza: pazienza, resilienza e flessibilità. Per il grande guerriero samurai Miyamoto Musashi, la capacità di stare indietro e aspettare, di lasciare che l'avversario si stanchi mentalmente prima di contrattaccare, era fondamentale per il successo.

Per coloro che hanno un'indole aggressiva e mascolina, l'equilibrio deriverebbe dall'allenarsi a fare un passo indietro prima di intraprendere qualsiasi azione. Considerare la possibilità che sia meglio aspettare e vedere come si evolve la situazione, o addirittura non reagire affatto. Agire senza riflettere rivela debolezza e mancanza di autocontrollo. Per raggiungere un equilibrio, cercate sempre di valutare i rapporti di interdipendenza in cui siete coinvolti e come ogni gruppo o individuo sarà influenzato da qualsiasi azione. Se in futuro vi troverete bloccati nella vostra carriera, dovete imparare a ritirarvi e a riflettere su chi siete, sui vostri bisogni, sui vostri punti di forza e di debolezza, sui vostri veri interessi prima di prendere qualsiasi decisione importante. Questo potrebbe richiedere settimane o mesi di introspezione. Alcuni dei più grandi leader della Storia hanno affinato le loro idee migliori in carcere. Come direbbero i francesi: *reculer pour mieux sauter*, arretrare per fare un balzo in avanti.

Per chi ha uno stile femminile, la cosa migliore è abituarsi a vari gradi di conflitto e di confronto, in modo che l'eventuale decisione di evitare lo scontro sia dettata dalla strategia e non dalla paura. Questo richiede piccoli passi, misurandosi con le persone a poco a poco, in situazioni quotidiane, prima di gestire conflitti più grandi. Abbandonate la necessità di considerare

sempre i sentimenti della controparte; a volte ci sono persone cattive che devono essere fermate e mostrarsi empatici non fa che rafforzarle. Dovete sentirvi a proprio agio nel dire di no e nel respingere le persone. A volte, quando si cerca di appianare le cose, non è per empatia o strategia, bensì per l'avversione a scontentare le persone. Siete stati addestrati a essere deferenti e dovete liberarvi di questo impulso. Dovete riconnettervi allo spirito audace e avventuroso che avevate un tempo e ampliare le vostre opzioni strategiche sia in attacco che in difesa. A volte si può pensare troppo alle cose e ci si inventa troppe opzioni. L'azione fine a sé stessa può essere terapeutica, e agire in modo aggressivo può dare fastidio agli avversari.

Stili maschili e femminili di autovalutazione e apprendimento: Come gli studi hanno dimostrato, quando gli uomini commettono errori, tendono a guardare verso l'esterno e a trovare altre persone o circostanze da incolpare. Il senso di sé maschile è profondamente legato al successo e gli uomini non amano guardarsi dentro se sbagliano. Questo rende difficile imparare dai fallimenti. D'altro canto, gli uomini tendono a ritenere di essere completamente responsabili di ogni successo nella vita. Questo li renderà ciechi di fronte all'elemento fortuna e all'aiuto degli altri, il che alimenterà le loro tendenze grandiose (si veda il capitolo 11 per un approfondimento su questo tema). Allo stesso modo, in presenza di un problema, lo stile maschile prevede di cercare di risolverlo da soli: chiedere aiuto sarebbe un'ammissione di debolezza. In generale, gli uomini sopravvalutano le proprie capacità e mostrano una fiducia nelle proprie abilità che spesso non è giustificata dalle circostanze.

Per le donne, è il contrario: quando si verifica un fallimento, tendono a incolpare sé stesse e a guardarsi dentro. In caso di

successo, sono più inclini a guardare al ruolo avuto dagli altri nell'aiutarle. Per loro è facile chiedere assistenza; non lo considerano un segno di inadeguatezza personale. Tendono a sottovalutare le loro capacità e sono meno inclini alla grandiosa fiducia in sé stessi che spesso alimenta gli uomini.

Per chi ha uno stile maschile, quando si tratta di imparare e migliorare sé stessi, è meglio invertire l'ordine: guardare dentro di sé quando si commettono errori e guardare all'esterno quando si ha successo. Potrete beneficiare dell'esperienza abbandonando la sensazione che il vostro ego sia così legato al successo di ogni vostra azione o decisione. Sviluppate questo rovesciamento come un'abitudine. Non abbiate paura di chiedere aiuto o feedback, ma fate diventare anche questa attività una consuetudine. La debolezza deriva dall'incapacità di fare domande e di imparare. Mitigate la vostra opinione di sé. Non siete così grandi o abili come immaginate. Questo vi spronerà a migliorarvi *davvero*.

Per coloro che hanno uno stile femminile, è facile rimproverarsi dopo i fallimenti o gli errori. L'introspezione può spingersi troppo in là. Lo stesso si può dire dell'attribuire il successo agli altri. Le donne, più degli uomini, soffriranno di una bassa autostima, che non è naturale ma acquisita. Spesso hanno interiorizzato le voci critiche provenienti dagli altri. Jung le ha chiamate *voci dell'animus*: tutti gli uomini che nel corso degli anni hanno giudicato le donne per il loro aspetto e la loro intelligenza. È bene cogliere queste voci quando si manifestano e liberarsene. Poiché i fallimenti o le critiche possono colpirvi troppo profondamente, è possibile che avrete paura di riprovare, il che restringe le vostre possibilità di apprendimento. Dovete adottare una maggiore fiducia in voi stessi di tipo maschile, senza però mutuarne anche la relativa

stupidità. Nei vostri incontri quotidiani, cercate di abbandonare o ridurre al minimo le vostre reazioni emotive agli eventi e di vederli da una maggiore distanza. Vi state allenando a non prendere le cose in modo così personale.

Stili maschili e femminili di relazione con le persone e con la leadership: come per gli scimpanzé maschi, in un contesto di gruppo lo stile maschile richiede la presenza di un leader e di seguaci fedeli, che possono aspirare al medesimo ruolo o al potere. I leader designeranno vari vice per far eseguire i loro ordini. Gli uomini formano gerarchie e puniscono chi sgarra. Sono molto attenti allo status, iperconsapevoli del loro posto all'interno del gruppo. I leader tendono a usare qualche elemento che infonde paura per mantenere il gruppo coeso. Lo stile di leadership maschile consiste nell'identificare obiettivi chiari e nel raggiungerli. Pone l'accento sui risultati, in qualsiasi modo essi vengano raggiunti.

Lo stile femminile si concentra maggiormente sul mantenimento dello spirito di gruppo e di relazioni agevoli, con meno differenze tra gli individui. È più empatico, dato che tiene in considerazione i sentimenti di ciascun membro e cerca di coinvolgerli maggiormente nel processo decisionale. I risultati sono importanti, ma il modo in cui vengono raggiunti, il processo, lo è altrettanto.

Per chi ha uno stile maschile è importante ampliare il proprio concetto di leadership. Quando si pensa in modo più approfondito agli individui del team e si mette a punto una strategia per coinvolgerli di più, si possono ottenere risultati superiori, coinvolgendo l'energia e la creatività del gruppo. Gli studi hanno dimostrato che i ragazzi sono empatici quanto le ragazze, molto attenti, per esempio, alle emozioni della madre. Ma l'empatia viene lentamente eliminata dagli uomini man

mano che sviluppano il loro stile assertivo. Alcuni dei più grandi leader maschili della Storia, tuttavia, sono riusciti a mantenere e a sviluppare la loro empatia. Un leader come Sir Ernest Henry Shackleton (vedi capitolo 2) non era meno uomo per la sua costante considerazione delle emozioni di ciascuno degli uomini di cui era responsabile: era semplicemente un leader più forte ed efficace. Lo stesso si poteva dire di Abraham Lincoln.

Chi ha uno stile femminile non deve temere di assumere un forte ruolo di leadership, soprattutto nei momenti di crisi. Considerare i sentimenti di tutti e incorporare le idee di troppi indebolirà voi e i vostri piani. Sebbene le donne siano sicuramente migliori ascoltatrici, a volte è meglio sapere quando è il momento di smettere di ascoltare e seguire il piano che avete scelto. Una volta riconosciuti gli sciocchi, gli incompetenti e gli iperegoisti del gruppo, è meglio licenziarli e trovare persino il piacere di sbarazzarsi di coloro che fanno crollare l'intero team. Instillare un pizzico di paura nei propri luogotenenti non è sempre una cosa negativa.

Infine, guardatela in questo modo: siamo costretti dalla natura a volerci avvicinare a ciò che è femminile o maschile, sotto forma di attrazione per un'altra persona. Ma se siamo saggi, ci rendiamo conto che siamo allo stesso modo costretti a farlo interiormente. Per secoli gli uomini hanno guardato alle donne come muse, fonti di ispirazione. La verità è che la musa, per entrambi i sessi, si trova dentro di noi. Avvicinandovi alla vostra *anima* o al vostro *animus* vi avvicinerete al vostro inconscio, che contiene tesori creativi ancora intatti e da esplorare. Il fascino che sentite in relazione al femminile o maschile negli altri, ora lo percepirete in relazione al vostro lavoro, al vostro ragionamento e alla vita in generale. Come per

gli sciamani, quella moglie o quel marito interiore diventerà la fonte di poteri prodigiosi.

> «Ciò che più è bello in molti uomini virili è qualcosa di femminile; ciò che più è bello nelle donne femminili è qualcosa di mascolino.»
>
> (Susan Sontag)

13
PROGREDIRE CON UN SENSO DI SCOPO

La legge dell'assenza di obiettivi

A differenza degli animali, che per superare i pericoli sono guidati dall'istinto, noi esseri umani dobbiamo fare affidamento su decisioni consapevoli. Facciamo del nostro meglio quando si tratta della nostra carriera e di gestire le inevitabili battute d'arresto della vita. Ma in fondo alla nostra mente possiamo percepire una generale mancanza di direzione, poiché veniamo trascinati di qua e di là dai nostri stati d'animo e dalle opinioni degli altri. Come siamo finiti a fare questo lavoro, in questo posto? Questa deriva può portare a dei vicoli ciechi. Il modo per evitare un simile destino è quello di sviluppare un senso di scopo, scoprendo la nostra vocazione nella vita e usare questa conoscenza per guidare le nostre decisioni. Arriviamo a conoscerci più a fondo, i nostri gusti e le nostre inclinazioni. Ci fidiamo di noi stessi, sapendo quali battaglie e deviazioni evitare. Anche i nostri momenti di dubbio, persino i nostri fallimenti hanno uno scopo… che è quello di rafforzarci. Con una tale energia e direzione, le nostre azioni hanno una forza inarrestabile.

La voce

Crescendo in un quartiere devotamente nero della classe media di Atlanta, in Georgia, Martin Luther King Jr. (1929-1968) ebbe un'infanzia piacevole e spensierata. Suo padre, Martin Sr., era il pastore della grande e fiorente Ebenezer Baptist Church di Atlanta, quindi i King erano relativamente benestanti. I suoi genitori erano amorevoli e devoti. La vita domestica era stabile e confortevole e comprendeva nonna King, che stravedeva per il giovane Martin Jr. Quest'ultimo aveva un ampio giro di amicizie. I pochi incontri con il razzismo al di fuori del quartiere rovinarono questa infanzia idilliaca, ma lo lasciarono relativamente indenne. Martin Jr. era tuttavia eccezionalmente sensibile ai sentimenti di coloro che lo circondavano. E con l'avanzare dell'età, percepì qualcosa da parte del padre che iniziò a scatenare una certa tensione e un disagio interiore.

Suo padre era un uomo severo che stabilì solidi limiti di comportamento per i suoi tre figli. Quando Martin Jr. si comportava male, in qualsiasi modo, il padre lo frustava, dicendogli che questo era l'unico modo per trasformarlo in un vero uomo. Le frustate continuarono fino all'età di quindici anni. Una volta il padre lo sorprese a una festa della chiesa mentre ballava con una ragazza e lo rimproverò davanti ai suoi amici in maniera così veemente che Martin Jr. si sforzò di non ripetere mai più l'esperienza causando il dispiacere del padre. Ma questa disciplina non era accompagnata dal minimo accenno di ostilità. L'affetto di Martin Sr. per il figlio era troppo reale e palpabile perché il ragazzo non provasse altro che un senso di colpa per averlo deluso.

E questi sensi di colpa erano tanto più stressanti per Martin Jr. a causa delle grandi speranze che suo padre riponeva in lui. Da ragazzo, Martin Jr. sapeva esprimersi in maniera straordinaria con le parole; era in grado di convincere i suoi amici a fare qualsiasi cosa e la sua eloquenza fu piuttosto precoce. Era certamente brillante. Nella mente di Martin Sr. si formò un piano: il figlio maggiore avrebbe seguito le sue orme, avrebbe frequentato il Morehouse College di Atlanta, sarebbe stato ordinato ministro del culto, servendo come co-presbitero a Ebenezer, e alla fine avrebbe ereditato la sua posizione, proprio come lui, Martin Sr., l'aveva ereditata dal suocero.

A volte il padre condivideva questo piano, ma più di ogni altra cosa il ragazzo percepiva il peso delle aspettative del genitore nel modo orgoglioso in cui lo guardava e lo trattava. E questo lo rendeva ansioso. Ammirava profondamente suo padre: era un uomo di grandi princìpi. Ma Martin Jr. non poteva evitare di avvertire le crescenti differenze di gusto e di temperamento tra loro. Il figlio era più disinvolto. Amava partecipare alle feste, indossare bei vestiti, uscire con le ragazze e ballare. Con l'avanzare dell'età, sviluppò un notevole lato serio e introspettivo e fu attratto dai libri e dallo studio. Era quasi come se ci fossero due persone dentro di lui: una sociale, l'altra solitaria e riflessiva. Suo padre, invece, non era affatto complicato.

In fatto di religione, Martin Jr. aveva dei dubbi. La fede di suo padre era forte ma semplice. Era un fondamentalista che credeva in un'interpretazione letterale della Bibbia. I suoi sermoni miravano alle emozioni dei suoi parrocchiani e loro rispondevano a tono. Martin Jr. aveva invece un temperamento freddo. Era razionale e pratico. Suo padre sembrava più

preoccupato di aiutare le persone nell'aldilà, mentre il figlio era più interessato alla vita terrena, a come migliorarla e goderla.

Il pensiero di diventare ministro intensificava questi conflitti interiori. A volte si immaginava di seguire la carriera del padre. Essendo una persona profondamente sensibile a qualsiasi forma di sofferenza o ingiustizia, servire come ministro poteva essere il modo perfetto per incanalare il suo desiderio di aiutare le persone. Ma poteva essere un ministro con una fede religiosa così fragile? Odiava qualsiasi tipo di confronto con il padre, con il quale era impossibile discutere. Sviluppò la strategia di rispondere sempre di sì a qualsiasi cosa il padre gli dicesse. Il suo modo di gestire la tensione interiore era quello di rimandare qualsiasi decisione che potesse causare una spaccatura. E così, quando si diplomò all'età di quindici anni, decise di frequentare la Morehouse, con grande gioia del padre. Ma nella sua mente c'era un piano: avrebbe studiato tutto ciò che lo interessava e avrebbe deciso da solo la strada da seguire.

Nei primi mesi pensò a una carriera in medicina, poi in sociologia, e poi in giurisprudenza. Continuava a cambiare idea sulla specializzazione, eccitato da tutte le materie che gli si aprivano davanti. Seguì un corso di studi biblici e rimase piacevolmente sorpreso dalla profonda saggezza del Libro. A Morehouse c'erano professori che affrontavano il Cristianesimo da un punto di vista molto intellettuale, e lui lo trovò molto intrigante. Durante l'ultimo anno a Morehouse cambiò ancora una volta idea: avrebbe ricevuto l'ordinazione ministeriale e si sarebbe iscritto al Crozer Theological Seminary, in Pennsylvania, per conseguire la laurea in Teologia. Ora suo padre era davvero al settimo cielo. Aveva capito che era meglio lasciare che Martin Jr. esplorasse la religione per conto suo, purché finisse a Ebenezer.

Alla Crozer, Martin Jr. scoprì un'altra faccia del Cristianesimo, quella che enfatizzava l'impegno sociale e l'attivismo politico. Lesse tutti i principali filosofi, divorò le opere di Karl Marx e rimase affascinato dalla storia del Mahatma Gandhi. Trovando piacevole la vita accademica, decise di continuare gli studi all'Università di Boston, dove si fece una reputazione tra i suoi professori come brillante studioso in divenire. Ma mentre si preparava a laurearsi nel 1954 con un dottorato in teologia sistematica, non poté più rimandare l'inevitabile. Suo padre gli aveva preparato un'offerta irresistibile: un posto di co-pastore a Ebenezer e uno di insegnante part-time alla Morehouse, dove avrebbe potuto continuare gli studi accademici che amava.

Martin si era sposato da poco e sua moglie, Coretta, voleva che restassero al Nord, dove la vita sarebbe stata più facile che nel turbolento Sud. Poteva ottenere un lavoro come insegnante in quasi tutte le università che voleva. Era tentato da entrambe le opzioni: Ebenezer o l'insegnamento in un'università del Nord. Avrebbero certamente portato a una vita confortevole.

Negli ultimi mesi, tuttavia, aveva avuto una visione diversa del suo futuro. Non riusciva a spiegarne razionalmente l'origine, ma per lui era chiaro: sarebbe tornato al Sud, dove sentiva un legame primordiale con le sue radici. Sarebbe diventato il ministro di una grande congregazione in una città di buone dimensioni, un luogo in cui avrebbe potuto aiutare le persone, servire la comunità e fare concretamente la differenza. Ma non sarebbe stato ad Atlanta, come aveva previsto suo padre. Non era destinato a essere un professore o semplicemente un predicatore plasmato da lui. Avrebbe dovuto resistere alla strada più facile. Questa visione era diventata troppo forte per poterla negare ulteriormente: avrebbe dovuto scontentare suo padre, dandogli la notizia con la massima delicatezza possibile.

Diversi mesi prima di laurearsi, sentì parlare di un posto vacante presso la Dexter Avenue Baptist Church di Montgomery, in Alabama. Visitò la chiesa e vi tenne un sermone, impressionando i capi spirituali. Trovò la congregazione di Dexter più solenne e riflessiva di quella di Ebenezer, il che si adattava al suo temperamento. Coretta cercò di dissuaderlo da questa scelta. Era cresciuta non lontano da Montgomery, sapeva quanto la città fosse ferocemente segregata e conosceva le molte brutte tensioni che c'erano sotto la superficie. Martin avrebbe incontrato un razzismo virulento che non aveva mai sperimentato nella sua vita relativamente protetta. Per Martin Sr., Dexter e Montgomery erano sinonimo di problemi. Aggiunse la sua voce a quella di Coretta. Ma quando Dexter offrì a Martin Jr. il lavoro, egli non provò la sua solita ambivalenza e il suo bisogno di riflettere. Per qualche motivo, si sentiva sicuro della scelta; sembrava fatale e giusta.

Stabilitosi a Dexter, Martin Jr. si impegnò a fondo per imporre la propria autorità (sapeva di apparire un po' troppo giovane per quella posizione). Dedicava molto tempo e sforzi ai suoi sermoni. La predicazione divenne la sua passione e ben presto si guadagnò la reputazione di predicatore più formidabile della zona. Ma a differenza di molti altri pastori, i suoi sermoni erano pieni di idee, ispirate da tutti i libri che aveva letto. Riusciva a rendere queste idee rilevanti per la vita quotidiana della sua congregazione. Il tema chiave che aveva iniziato a sviluppare era il potere dell'amore di trasformare le persone, un potere disperatamente sottoutilizzato nel mondo, e che i neri avrebbero dovuto adottare in relazione agli oppressori bianchi per cambiare le cose.

Divenne attivo nella sezione locale della NAACP (l'Associazione nazionale per il progresso sociale delle persone di colore), ma

quando gli fu offerta la posizione di presidente, rifiutò. Coretta aveva appena dato alla luce il loro primo figlio e le sue responsabilità come padre e come ministro erano già abbastanza grandi. Sarebbe rimasto molto attivo nella politica cittadina, ma il suo dovere era verso la chiesa e la famiglia. Si rallegrava della vita semplice e soddisfacente che stava conducendo. La sua congregazione lo adorava.

All'inizio di dicembre del 1955, il dottor King (come era ormai conosciuto) assistette con grande interesse alla nascita di un movimento di protesta a Montgomery. Un'anziana donna di colore di nome Rosa Parks si era rifiutata di cedere il suo posto sull'autobus a un bianco, come previsto dalla legge locale sugli autobus segregati. Parks, membro attivo della sezione locale del NAACP, aveva trascorso anni a infuriarsi per il trattamento dei neri e per il comportamento oltraggioso degli autisti degli autobus. Alla fine ne aveva avuto abbastanza. Fu arrestata per aver sfidato la legge. Questo fatto agì da catalizzatore per gli attivisti di Montgomery, che decisero di boicottare per un giorno gli autobus della città per dimostrare la loro solidarietà. Ben presto il boicottaggio si estese a una settimana, poi a diverse settimane, mentre gli organizzatori riuscirono a creare un sistema di trasporto sostitutivo. Uno degli organizzatori del boicottaggio, E. D. Nixon, chiese a King di assumere un ruolo guida nel movimento, ma lui era riluttante. Aveva così poco tempo da dedicare al suo lavoro per la congregazione. Avrebbe fatto il possibile per dare il suo sostegno.

Man mano che il boicottaggio acquistava slancio, divenne chiaro ai suoi leader che la sezione locale della NAACP non era abbastanza grande per gestirlo. Decisero di formare una nuova organizzazione, chiamata Montgomery Improvement Association. Grazie alla sua giovinezza, alla sua eloquenza e a

quelle che sembravano essere le sue naturali doti di leadership, in una riunione cittadina coloro che avevano formato la MIA nominarono King presidente. Era un'offerta che quasi si aspettavano rifiutasse, conoscendo le sue esitazioni passate. King, tuttavia, poteva sentire l'energia nella stanza e la loro fiducia in lui. Senza la solita attenta premeditazione, decise improvvisamente di accettare.

Mentre il boicottaggio continuava, gli amministratori bianchi che controllavano la città divennero sempre più irremovibili nel rifiutare di porre fine alle pratiche di segregazione sugli autobus della città. La tensione stava crescendo: diversi neri coinvolti nel movimento di boicottaggio erano stati colpiti e aggrediti. Nei discorsi che teneva davanti a grandi folle durante le riunioni del MIA, King sviluppò il tema della resistenza non violenta, invocando il nome di Gandhi. Avrebbero sconfitto la controparte attraverso proteste pacifiche e boicottaggi giustificati; avrebbero portato avanti la campagna, puntando alla completa integrazione nei luoghi pubblici di Montgomery. Ora le autorità locali vedevano King come un uomo pericoloso, un intruso non appartenente al loro Stato. Iniziarono una campagna di pettegolezzi, inventando ogni sorta di voce da diffondere sui peccati giovanili di King, insinuando che fosse un comunista.

Quasi ogni notte riceveva telefonate di minaccia alla sua vita e a quella della sua famiglia, e tali minacce non erano da prendere alla leggera a Montgomery. Normalmente riservato, King non amava tutta l'attenzione della stampa, che era ormai diventata nazionale. C'erano così tanti litigi all'interno della leadership della mia e i bianchi al potere erano davvero subdoli. Era tutto molto più di quanto avesse previsto quando aveva deciso di diventare presidente.

Alcune settimane dopo aver assunto l'incarico, King fu arrestato mentre guidava, apparentemente per eccesso di velocità, e fu messo in una cella piena dei criminali più incalliti. Una volta pagata la cauzione, fu fissato un processo di lì a due giorni e chi avrebbe potuto immaginare quali false accuse si sarebbero inventati? La sera prima del processo ricevette l'ennesima telefonata: «Negro, siamo stanchi di te e dei tuoi casini. Se non te ne vai da questa città entro tre giorni, ti faremo esplodere le cervella e faremo saltare in aria la tua casa». Qualcosa nel tono di voce di chi chiamava gli fece venire i brividi: questa sembrava più di una semplice minaccia.

Quella notte cercò di dormire, ma non ci riuscì: nella mente continuava a sentire la voce dell'uomo al telefono. Andò in cucina a preparare del caffè e calmarsi. Stava tremando. Stava perdendo il controllo e la fiducia in sé stesso. Non poteva semplicemente trovare un modo per abbandonare con eleganza il suo ruolo di leader e tornare alla comoda vita di semplice ministro? Esaminando sé stesso e contemplando il proprio passato, si rese conto che prima di quelle settimane non aveva mai conosciuto vere avversità. La sua vita era stata relativamente facile e felice. I suoi genitori gli avevano dato tutto. Non sapeva cosa significasse provare un'ansia così intensa.

Approfondendo quei pensieri, si rese conto di aver essenzialmente ereditato la religione dal padre. Non aveva mai comunicato personalmente con Dio o sentito la Sua presenza dall'interno. Pensò alla figlia appena nata e alla moglie che amava. Non poteva sopportare ancora molto. Non poteva chiamare la sua famiglia per avere un consiglio o un po' di conforto: era già mezzanotte passata. Avvertì un'ondata di panico.

Improvvisamente comprese: c'era un solo modo per uscire da questa crisi. Si chinò sulla tazza di caffè e pregò con un senso di urgenza che non aveva mai provato prima: «Signore, devo confessare che ora sono debole. Sto vacillando. Sto perdendo il coraggio. E non posso permettere che la gente mi veda così, perché se mi vede debole e che perdo il coraggio, la loro forza comincerà a venire meno». In quel momento, chiara come il sole, sentì una voce provenire dall'interno: «Martin Luther, difendi la rettitudine. Difendi la giustizia. Difendi la verità. Ed ecco, io sarò con te, fino alla fine del mondo». La voce – quella del Signore, ne era sicuro – prometteva di non lasciarlo mai, di tornare da lui quando ne avesse avuto bisogno. Quasi subito provò un senso di enorme sollievo, il peso dei dubbi e delle ansie che gli veniva tolto dalle spalle. Non poté fare a meno di piangere.

Diverse sere dopo, mentre King partecipava a una riunione della MIA, a sua casa esplose una bomba. Per pura fortuna, sua moglie e sua figlia rimasero illese. Quando si rese conto di ciò che era successo, mantenne la calma. Sentiva che nulla poteva più turbarlo. Rivolgendosi a una folla inferocita di sostenitori neri che si era radunata davanti a casa sua, disse: «Non stiamo invocando la violenza. Vogliamo amare i nostri nemici. Voglio che amiate i vostri nemici. Siate buoni con loro. Amateli e fate sapere loro che li amate». Dopo lo scoppio della bomba, il padre lo implorò di tornare con la famiglia ad Atlanta, ma sostenuto da Coretta si rifiutò di partire.

Nei mesi successivi ci sarebbero state molte sfide, mentre lui lottava per mantenere vivo il boicottaggio e la pressione sul governo locale. Infine, verso la fine del 1956, la Corte Suprema supportò la decisione di un tribunale di grado inferiore che poneva fine alla segregazione sugli autobus a Montgomery. La

mattina del 18 dicembre, King fu il primo passeggero a salire sull'autobus e a sedersi dove voleva. Fu una grande vittoria.

Ora giunsero l'attenzione e la fama nazionali, e con esse infiniti nuovi problemi e grattacapi. Le minacce di morte continuarono. I leader neri più anziani della MIA e del NAACP cominciarono a essere infastiditi dalla considerazione che ora riceveva. Le lotte intestine e lo scontro di ego divennero quasi intollerabili. King decise di fondare una nuova organizzazione, chiamata Southern Christian Leadership Conference, il cui scopo era portare il movimento oltre Montgomery. Per King, tuttavia, le lotte intestine e l'invidia non fecero che seguirlo.

Nel 1959 tornò nella sua città natale per prestare servizio come co-pastore a Ebenezer e per guidare varie campagne della SCLC dalla sede centrale di Atlanta. Per alcuni membri del movimento era troppo carismatico, troppo dominante e le sue campagne troppo ambiziose; per altri era troppo debole, troppo disposto a scendere a compromessi con le autorità bianche. Le critiche da entrambe le parti furono implacabili. Ma ciò che più di ogni altra cosa aggravò il fardello di King fu la tattica viscida ed esasperante dei bianchi al potere, che non avevano intenzione di accettare alcun cambiamento sostanziale nelle leggi sulla segregazione, o nelle pratiche che scoraggiavano i neri dal registrarsi per il voto. Negoziarono con King e accettarono compromessi, poi, non appena i boicottaggi e i sit-in cessarono, trovarono ogni tipo di scappatoia negli accordi e fecero marcia indietro.

In una campagna condotta da King ad Albany, in Georgia, per la desegregazione della città, il sindaco e il capo della polizia diedero prova di una calma esagerata, facendo credere che King e l'SCLC fossero un gruppo irragionevole che stava solo creando problemi dall'esterno. La campagna di Albany fu in gran parte

un fallimento, che lasciò King depresso ed esaurito. Era ormai una costante della sua vita il fatto che in quei momenti desiderasse i giorni più semplici e facili del passato: la sua infanzia felice, i suoi anni piacevoli all'università, il primo anno e mezzo a Dexter. Forse avrebbe dovuto ritirarsi dal ruolo di leader e dedicarsi alla predicazione, alla scrittura e alle conferenze. Questi pensieri lo tormentavano con sempre maggiore frequenza.

Poi, verso la fine del 1962, ricevette un'altra richiesta per i suoi servizi: Fred Shuttlesworth, uno dei principali attivisti neri di Birmingham, in Alabama, pregò King e la SCLC di aiutarlo nei suoi sforzi per abolire la segregazione nei negozi del centro. Birmingham era una delle città più segregazioniste del Paese. Piuttosto che conformarsi alle leggi federali per abolire la segregazione nei luoghi pubblici, come le piscine, ci si limitava a chiuderli. Qualsiasi forma di protesta contro le pratiche di segregazione veniva accolta con forte violenza e terrorismo. La città era diventata nota come «Bombingham». E a sovrintendere a questo bastione del Sud segregato c'era il capo della polizia, Bull Connor, che sembrava gradire la possibilità di usare la forza: fruste, cani da combattimento, manichette antincendio ad alta pressione, manganelli.

Questa sarebbe stata certamente la campagna più pericolosa fino a quel momento. Tutto dentro King propendeva per un rifiuto. Fu riassalito dai vecchi dubbi e dalle antiche paure. E se le persone fossero state uccise e la violenza avesse toccato lui e la sua famiglia? E se avesse fallito? Passò altre notti insonni, mentre si tormentava su questo problema. Allora, gli tornò in mente la voce di sette anni prima, forte e chiara come sempre: era stato incaricato di difendere la giustizia, di non pensare a sé stesso, ma alla missione. Che sciocco avere di nuovo paura. Sì, la

sua missione era andare a Birmingham. Ma mentre rifletteva su questo, non poté fare a meno di pensare più profondamente a ciò che la voce gli aveva detto. Difendere la giustizia significava realizzarla in modo reale e concreto, non parlare o accontentarsi di inutili compromessi. Il timore di deludere le persone e di fallire lo aveva reso troppo cauto. Questa volta avrebbe dovuto essere più strategico e più coraggioso. Avrebbe dovuto alzare la posta in gioco e vincere. Niente più dubbi o paure.

Accettò l'offerta di Shuttlesworth e, mentre pianificava la campagna con la sua squadra, chiarì loro che avrebbero dovuto imparare dagli errori del passato. King spiegò loro la natura della situazione difficile davanti a loro. L'amministrazione Kennedy si era dimostrata incredibilmente prudente in materia di diritti civili. Il presidente temeva di alienarsi i democratici del Sud all'interno del Congresso, da cui dipendeva. Faceva grandi promesse ma continuava a tirarla per le lunghe. Quello che dovevano fare a Birmingham era provocare una crisi nazionale, una crisi brutta e sanguinosa. Il razzismo e la segregazione nel Sud erano in gran parte invisibili ai bianchi moderati. Birmingham sembrava solo un'altra sonnolenta città del Sud. Il loro obiettivo doveva essere quello di rendere il razzismo così visibile ai bianchi che guardavano la televisione da colpire le loro coscienze e, con un crescente senso di indignazione, sarebbe stata fatta pressione sull'amministrazione Kennedy al punto che non avrebbe più potuto resistere. Soprattutto, King contava sulla collaborazione di Bull Connor ai suoi piani: la sua reazione eccessiva all'intensità della loro campagna sarebbe stata la chiave dell'intero dramma che speravano di mettere in scena.

Nell'aprile 1963 King e il suo gruppo misero in atto il loro piano. Attaccarono su più fronti con sit-in e manifestazioni.

Sebbene riluttante per la paura del carcere, King si fece arrestare. Questo avrebbe raccolto più pubblicità e stimolato la popolazione locale a emularlo. Ma la campagna aveva una debolezza fatale che divenne evidente solo con l'evolversi della situazione: il sostegno locale dei neri al movimento era tiepido. Molti neri di Birmingham non sopportavano lo stile autocratico di Shuttlesworth; altri temevano ragionevolmente la violenza che Connor avrebbe scatenato. King dipendeva da una folla numerosa e rumorosa, ma ciò che ottenne fu tutt'altro. La stampa nazionale, non sentendo l'odore di una storia, iniziò ad andarsene.

Poi uno dei leader della sua squadra, James Bevel, ebbe un'idea: avrebbero reclutato gli studenti delle scuole locali. King aveva i suoi timori e sosteneva che non avrebbero dovuto coinvolgere nessuno di età inferiore ai quattordici anni, ma Bevel gli rammentò l'alta posta in gioco e la necessità di avere dei numeri, e King cedette. Molti dei membri dell'organizzazione e dei simpatizzanti rimasero scioccati dal fatto che King potesse essere così pragmatico e strategico nell'usare dei giovani, ma la campagna aveva uno scopo più alto e non era il momento di essere così delicati. Gli studenti risposero con grande entusiasmo. Era proprio quello di cui il movimento aveva bisogno. Riempirono le strade di Birmingham, più audaci e chiassosi dei loro genitori. Presto riempirono le carceri. La stampa tornò in massa. Apparvero le manichette antincendio ad alta pressione, i cani d'assalto e gli sfollagente, che colpirono adolescenti e persino bambini. Ben presto gli schermi televisivi di tutta America trasmisero le scene tese, drammatiche e sanguinose che ne seguirono. Folle enormi assistevano ai discorsi di King, raccogliendo consensi per la causa. Le autorità federali furono costrette a intervenire per ridurre la tensione.

King aveva imparato la lezione: doveva mantenere la pressione fino alla fine. I rappresentanti della struttura del potere bianco aprirono con riluttanza le trattative con King. Allo stesso tempo, quest'ultimo autorizzò i manifestanti a continuare le loro marce in centro città, provenienti da tutte le direzioni e portando le forze di polizia di Connor fin quasi allo stremo. I commercianti locali, spaventati, ne avevano avuto abbastanza e chiesero ai negoziatori bianchi di lavorare a un accordo globale con i leader neri, essenzialmente abolendo la segregazione dei negozi del centro e accettando l'assunzione di dipendenti neri.

Era il suo più grande trionfo fino a quel momento; aveva realizzato il suo ambizioso obiettivo. Non importava ora se le autorità bianche avessero fatto marcia indietro, come inevitabilmente sarebbe accaduto; Kennedy era caduto nella trappola, la sua stessa coscienza era stata sollecitata da ciò che aveva visto a Birmingham. Poco dopo l'accordo, Kennedy si rivolse alla nazione in televisione, spiegando la necessità di un progresso immediato nei diritti civili e proponendo alcune nuove leggi ambiziose. Ciò portò al Civil Rights Act del 1964, che aprì la strada al Voting Rights Act del 1965. King divenne il leader indiscusso del movimento per i diritti civili e ben presto vinse il Premio Nobel per la Pace. L'SCLC venne sommerso di denaro e il movimento sembrò avere uno slancio ineluttabile. Ma come in precedenza, i problemi e gli oneri per King sembravano aumentare a ogni nuova vittoria.

Negli anni successivi a Birmingham percepì una forte reazione tra i conservatori e i repubblicani contro le conquiste del movimento. Questi ultimi avrebbero lavorato per bloccare ulteriori progressi. Il dottor King venne a sapere che l'FBI aveva piazzato dei dispositivi di ascolto nelle sue stanze d'albergo e

che lo aveva spiato per anni; ora stava facendo trapelare storie e voci a vari giornali. Considerò come l'America fosse sprofondata in cicli di violenza, a partire dall'assassinio di Kennedy. Vide emergere una nuova generazione di attivisti neri sotto la bandiera del Black Power, che criticarono la sua adesione alla non-violenza come debole e superata. Quando King spostò la campagna a Chicago per tentare di fermare le pratiche discriminatorie in materia di alloggi, negoziò con le autorità locali, ma gli attivisti neri di tutto il Paese lo criticarono aspramente: si era accontentato di troppo poco. Poco dopo, in una chiesa battista di Chicago, il pubblico lo fischiò a gran voce, sovrastando il suo discorso con canti di Black Power.

Fu colto dalla depressione e dallo sconforto. All'inizio del 1965, vide le immagini della guerra del Vietnam in una rivista e ne fu disgustato. C'era qualcosa di profondamente sbagliato in America. Quell'estate visitò il quartiere di Watts, a Los Angeles, dopo che violenti disordini avevano incenerito la zona. La vista di tanta povertà e devastazione lo sopraffece. Lì, nel cuore di una delle città più ricche d'America, centro dell'industria della fantasia, c'era un enorme quartiere dove un gran numero di persone viveva in povertà e non aveva alcuna speranza per il futuro. Ed erano in gran parte invisibili. L'America aveva un cancro nel suo sistema: estreme disuguaglianze nella ricchezza e la volontà di spendere enormi somme di denaro per una guerra assurda, mentre i neri nei centri urbani venivano lasciati a marcire e a ribellarsi.

La sua depressione si mescolava ora a una rabbia crescente. Nelle conversazioni con gli amici, la gente notava un nuovo aspetto di lui. In un ritiro con il suo staff, disse: «Troppe persone hanno ritenuto che il potere e l'amore fossero agli antipodi… Ma i due si completano a vicenda. Il potere senza amore è

imprudente, e l'amore senza potere è sentimentale». In un altro ritiro, parlò di nuove tattiche. Non avrebbe mai abbandonato la non-violenza come mezzo, ma la campagna di disobbedienza civile avrebbe dovuto essere modificata e intensificata. «La non-violenza deve maturare a un nuovo livello… la disobbedienza civile di massa. Deve esserci più di una dichiarazione a favore di una società più ampia, deve esserci una forza che interrompa il suo funzionamento in qualche punto chiave». Il movimento non si proponeva di integrare i neri nei valori della società americana, ma di alterare attivamente quei valori alla radice.

Al movimento per i diritti civili egli avrebbe aggiunto la necessità di affrontare la povertà nei centri urbani e di protestare contro la guerra del Vietnam. Il 4 aprile 1967, espresse questo ampliamento della lotta in un discorso che ricevette molta attenzione, quasi tutta negativa. Anche i suoi più accaniti sostenitori lo criticarono. Gli dissero che l'inclusione della guerra del Vietnam avrebbe solo allontanato il pubblico dalla causa dei diritti civili. Avrebbe irritato l'amministrazione Johnson, dal cui sostegno dipendevano. Non faceva parte del suo mandato parlare in modo così ampio.

Non si era mai sentito così solo, così attaccato dai suoi numerosi critici. All'inizio del 1968 la sua depressione si era fatta più profonda che mai. Sentiva che la fine era vicina: qualcuno tra i suoi molti nemici stava per ucciderlo per tutto quello che aveva detto e fatto. Era esausto per la tensione e si sentiva spiritualmente disorientato. Nel marzo di quell'anno, un pastore di Memphis, nel Tennessee, invitò King nella sua città, sperando che potesse aiutare a sostenere lo sciopero dei netturbini neri, che erano stati trattati in modo orribile. C'erano state marce, boicottaggi e proteste, e la polizia aveva reagito brutalmente. La situazione era esplosiva. King li scoraggiò,

sentendosi svuotato. Ma, come spesso accadeva in queste circostanze, si rese conto che era suo dovere fare ciò che poteva e così accettò. Il 18 marzo si rivolse a un'enorme folla a Memphis e la loro risposta entusiasta lo rincuorò. Sentì ancora una volta quella voce che lo sosteneva e lo esortava ad andare avanti. Memphis avrebbe dovuto essere una parte fondamentale della sua missione.

Nelle settimane successive continuò a tornare a Memphis per dare il suo sostegno e la sua assistenza contro l'accanita resistenza delle autorità locali. La sera di mercoledì 4 aprile si rivolse a un'altra folla: «Ci aspettano giorni difficili. Ma per me ora non ha importanza, perché sono arrivato in cima alla montagna… Come tutti, vorrei vivere una vita lunga, ma in questo momento non è ciò che mi preoccupa. Voglio solo fare la volontà di Dio. Egli mi ha permesso di salire sulla montagna, ho guardato oltre e ho visto la terra promessa. Forse non ci arriverò con voi. Ma voglio che sappiate stasera che noi, come popolo, arriveremo alla terra promessa».

Il discorso lo lasciò rivitalizzato e di buon umore. Il giorno dopo espresse inquietudine per un'imminente marcia che avrebbe potuto diventare violenta, ma dichiarò che la paura non doveva impedire loro di procedere. «Preferisco morire che avere paura», disse a un assistente. Quella sera, si vestì e si preparò per una cena in un ristorante con i suoi collaboratori e, in ritardo, uscì infine sul balcone della sua stanza di motel quando risuonò un colpo di fucile e un singolo proiettile gli trapassò il collo. Morì nel giro di un'ora.

Interpretazione: Martin Luther King Jr. era un uomo complesso, dal carattere sfaccettato. C'era il King amante del piacere, che adorava i bei vestiti, il cibo, i balli, le donne e flirtare un po'. C'era il King pratico, che voleva sempre risolvere i

problemi della gente e riflettere a fondo sulle cose. E c'era il King sensibile e introspettivo, un aspetto che lo fece propendere sempre di più verso la ricerca spirituale. Questi lati erano spesso in conflitto dentro di lui, poiché egli cedeva agli stati d'animo passeggeri. Questo lo portava spesso a tormentarsi sulle decisioni. I suoi collaboratori erano spesso turbati da quanto profondamente considerasse le sue opzioni e da quanto spesso dubitasse di sé stesso, immaginando di non essere degno del ruolo che era stato chiamato a svolgere.

Il suo rapporto con il padre riflette questa complessità. Da una parte, lo amava e lo rispettava veramente, tanto da pensare di diventare un ministro del culto ed emulare il suo stile di leadership. Dall'altra, fin da piccolo si rese conto dei pericoli che si sarebbero susseguiti se si fosse lasciato sopraffare dalla presenza dominante del padre. Suo fratello minore, A.D. King, non aveva questa consapevolezza, un fatto che gli causò molto dolore nella vita. A.D. divenne ministro, ma non riuscì mai ad affermare la propria indipendenza. La sua carriera fu irregolare e passò da una chiesa all'altra. Sviluppò un problema di alcolismo e più tardi nella vita mostrò una decisa vena autodistruttiva che turbò il fratello maggiore. A.D. viveva nell'ombra del padre.

Qualcosa nel profondo spinse Martin Jr. a creare una certa distanza e autonomia. Questo significava evitare di ribellarsi in modo irragionevole al padre, cosa che alla fine avrebbe semplicemente rivelato quanto, al contrario, fosse stato influenzato da lui. Significava capire le differenze tra loro e usarle come leve per creare spazio. Significava prendere il meglio da suo padre: la sua disciplina, il suo alto senso dei princìpi, la sua natura premurosa. E significava andare per la propria strada quando qualcosa dal profondo lo spingeva a farlo.

Imparò a seguire queste intuizioni, che lo portarono a decidere di iniziare la sua carriera pubblica a Montgomery e ad accettare la posizione di leader della MIA. In quei momenti, era come se potesse prevedere il suo destino e abbandonare l'abitudine di pensare troppo.

Poi, poche settimane dopo essere diventato leader della MIA, quando iniziò ad avvertire la crescente tensione che comportava la posizione, i molti aspetti del suo carattere presero improvvisamente il sopravvento e portarono a una crisi interiore. C'era il King che dubitava di sé stesso, il King timoroso, il King pratico frustrato dagli ostacoli infiniti e dalle lotte continue, il King che desiderava una vita più semplice e piacevole. Questo conflitto interiore lo paralizzava. E mentre tutto questo raggiungeva il culmine la notte in cui entrò nella sua cucina, improvvisamente quelle inclinazioni e intuizioni che lo avevano guidato per tutta la vita si trasformarono in una voce reale, la voce di Dio, che chiariva il suo destino e gli offriva un sostegno continuo. Riuscì a sentire questa voce interiormente con tale nitidezza che avrebbe riecheggiato e riverberato per tutta la sua esistenza. Da quel momento in poi, nelle conversazioni e nei discorsi, avrebbe fatto continuamente riferimento a questa «voce» che ora lo guidava. E con questa voce i dubbi, le paure e i conflitti interiori debilitanti sarebbero scomparsi. Sarebbe riuscito a sentirsi integrato a un livello completamente nuovo. Certo, gli stati d'animo e le ansie sarebbero tornati, ma così anche la voce, che gli avrebbe reso chiara la sua missione.

Le persone erano spesso sorprese, e talvolta turbate, da quanto fosse diventato strategico man mano che il suo ruolo di leader si espandeva a livello nazionale. Durante e dopo ogni campagna per i diritti civili, conduceva un'analisi approfondita

delle azioni e delle reazioni della controparte, traendone insegnamenti e affinando le tattiche. Per alcuni, questo non si conciliava con la sua posizione di leader spirituale: per esempio, la sua decisione di usare i bambini e gli adolescenti di Birmingham come mezzo per riempire le carceri della città. I ministri del culto non avrebbero dovuto pensare in questo modo. Ma per King questo pragmatismo era intimamente legato alla sua missione. Limitarsi a ispirare la gente tramite i discorsi era un'azione emotiva, e lui la odiava. Non pensare profondamente ai risultati significava solo cercare l'attenzione per apparire virtuosi e gratificare l'ego. Voleva cambiare le cose, modificare in modo drammatico e tangibile le condizioni dei neri nel Sud. Così capì che il gioco consisteva nel fare leva sui bianchi al potere, che si opponevano al cambiamento a ogni passo. Dovette usare i sit-in e i boicottaggi per massimizzare il dolore che provavano, persino durante le trattative. Doveva massimizzare l'attenzione della stampa e portare nei salotti dell'America bianca la brutta realtà della vita dei neri nel Sud. Il suo obiettivo strategico era la loro coscienza. Doveva mantenere il movimento unito di fronte al crescente desiderio di violenza dei neri più giovani. E mentre la voce gli ricordava il suo scopo ultimo, quello di difendere e realizzare una vera giustizia, si sentiva naturalmente obbligato ad allargare la lotta a una campagna di disobbedienza civile di massa.

In un certo senso, King sarebbe stato la voce dell'America nera, assumendo un ruolo simile a quello della voce che lo aveva guidato. Si sarebbe sforzato di portare unità alla causa e di mantenere il movimento concentrato su risultati pratici invece che su lotte intestine debilitanti.

I suoi attacchi di depressione, che negli ultimi anni divennero più intensi, derivavano dalla sua profonda sensibilità non solo

per le persone che lo circondavano (l'invidia e le continue critiche che doveva affrontare), ma anche per lo Zeitgeist. Prima di altri, percepì lo stato d'animo dell'America, la triste realtà della guerra in Vietnam, il degrado dei centri urbani, l'inquietudine dei giovani e la loro voglia di fuggire dalla realtà attraverso le droghe, la codardia della leadership politica. Collegò tutto questo al proprio senso di sventura: sapeva che sarebbe stato assassinato. Questi stati d'animo lo avrebbero sopraffatto. Ma la voce che aveva udito tanti anni prima a Montgomery gli permise di soffocare le paure e di elevarsi al di sopra della depressione. Ogni volta che si sentiva connesso alla sua missione e al suo scopo nella vita, provava un profondo senso di appagamento. Stava facendo ciò che era chiamato a fare e non avrebbe scambiato questa vita con nessun'altra. Nei suoi ultimi giorni, il legame si fece più profondo: avrebbe portato un cambiamento alla gente di Memphis, ma il proprio destino lo avrebbe interrotto.

Comprendere: per molti versi, il dilemma che King si trovò davanti è il dilemma che tutti noi affrontiamo nella vita, a causa di un elemento profondo della natura umana. Siamo tutti complessi. Ci piace presentare al mondo una facciata coerente e matura, ma dentro di noi sappiamo di essere soggetti a molti stati d'animo diversi e di indossare molte facce diverse, a seconda delle circostanze. Possiamo essere pratici, sociali, introspettivi, irrazionali, a seconda dell'umore del momento. E questo caos interiore ci fa soffrire. Ci manca un senso di coesione e di direzione nella vita. Potremmo scegliere un numero qualsiasi di strade, in base alle nostre emozioni mutevoli, che ci tirano da una parte e dall'altra. Perché andare qui invece che là? Vaghiamo nella vita, senza mai raggiungere gli obiettivi che riteniamo davvero importanti per noi, né

realizzare il nostro potenziale. I momenti in cui sentiamo chiarezza e scopo sono fugaci. Per lenire il dolore della nostra mancanza di scopo, potremmo farci coinvolgere in varie dipendenze, perseguire nuove forme di piacere o dedicarci a qualche causa che ci interesserà per qualche mese o settimana.

L'unica soluzione al dilemma è quella di King: trovare un senso di scopo più elevato, una missione che ci fornisca la nostra direzione, non quella dei nostri genitori, amici o coetanei. Questa missione è intimamente legata alla nostra individualità, a ciò che ci rende unici. Come disse King: «Abbiamo la responsabilità di partire alla scoperta di ciò per cui siamo fatti, di scoprire il lavoro della nostra vita, di scoprire ciò che siamo chiamati a fare. E dopo averlo scoperto, dovremmo metterci a farlo con tutta la forza e tutto il potere che possiamo raccogliere». Questo «lavoro della vita» è ciò che siamo destinati a fare, come dettato dalle nostre particolari capacità, doni e inclinazioni. È la nostra vocazione di vita. Per King, si trattava di un impulso a trovare la sua strada particolare, a fondere il pratico con lo spirituale. Trovare questo senso superiore di scopo ci dà l'integrazione e la direzione che tutti desideriamo.

Considerate questo «lavoro della vita» come qualcosa che vi parla da dentro: una voce. Questa voce vi avvertirà spesso quando vi state lasciando coinvolgere in intrecci non necessari o quando state per seguire percorsi di carriera non adatti al vostro carattere, attraverso l'inquietudine che provate. Vi indirizza verso attività e obiettivi in sintonia con la vostra natura. Quando la ascoltate, vi sembra di avere maggiore chiarezza e completezza. Se la ascoltate con sufficiente attenzione, vi orienterà verso il vostro particolare destino. Può essere vista come qualcosa di spirituale o personale, o entrambi.

Non è la voce del vostro ego, che vuole attenzione e rapida gratificazione, qualcosa che vi divide ulteriormente dall'interno. Piuttosto, vi assorbe nel vostro lavoro e in ciò che dovete fare. A volte è difficile da ascoltare, perché la vostra testa è piena di voci di altri che vi dicono cosa dovreste o non dovreste fare. Ascoltarla richiede introspezione, sforzo e pratica. Quando si segue la sua guida, tendono ad accadere cose positive. Avete la forza interiore di fare ciò che dovete senza farvi influenzare da altre persone, che hanno i loro interessi. Ascoltare questa voce vi connetterà ai vostri obiettivi più grandi e vi aiuterà a evitare le deviazioni. Vi renderà più strategici, concentrati e adattabili. Una volta ascoltata e compreso il vostro scopo, non potrete più tornare indietro. La vostra rotta è stata stabilita e deviare da essa causerà ansia e dolore.

> «Chi ha un perché per vivere può sopportare quasi ogni come.»
> (Friedrich Nietzsche)

Le chiavi della natura umana

Nel mondo di oggi, noi esseri umani ci troviamo di fronte a una situazione complicata: appena terminata la scuola, ci troviamo improvvisamente catapultati nel mondo del lavoro, dove le persone possono essere spietate e l'antagonismo è feroce. Solo pochi anni prima, se eravamo fortunati, i nostri genitori rispondevano a molte delle nostre esigenze ed erano presenti per guidarci; in alcuni casi, erano iperprotettivi. Ora ci troviamo da soli, con poca o nessuna esperienza di vita su cui contare. Dobbiamo prendere decisioni e fare scelte che influenzeranno il nostro intero futuro.

In un passato non molto lontano, le scelte di carriera e di vita delle persone erano piuttosto limitate. Si sistemavano con determinati lavori o ruoli disponibili e li mantenevano per decenni. Alcune figure più anziane – mentori, familiari, leader religiosi – potevano offrire un orientamento, se necessario. Ma questa stabilità e questo aiuto sono difficili da trovare oggi, mentre il mondo cambia sempre più rapidamente. Tutti sono coinvolti nella dura lotta per farcela; le persone non sono mai state così preoccupate dei propri bisogni e dei propri interessi. I consigli dei nostri genitori potrebbero essere del tutto antiquati in questo nuovo ordine. Di fronte a questo stato di cose senza precedenti, tendiamo a reagire in due modi.

Alcuni di noi, entusiasti di tutti i cambiamenti, abbracciano questo nuovo ordine. Siamo giovani e pieni di energia. L'ampia offerta di opportunità del mondo digitale ci abbaglia. Possiamo sperimentare, provare molti lavori diversi, avere molte relazioni e avventure diverse. Gli impegni verso un'unica carriera o persona ci sembrano restrizioni inutili a questa libertà. Obbedire agli ordini e ascoltare figure che esprimono autorità è fuori moda. È meglio esplorare, divertirsi ed essere aperti. Arriverà il momento in cui capiremo cosa fare esattamente della nostra vita. Nel frattempo, mantenere la libertà di fare ciò che vogliamo e di andare dove vogliamo diventa la nostra motivazione principale.

Alcuni di noi, tuttavia, reagiscono in modo opposto: spaventati dal caos, optiamo rapidamente per una carriera pratica e redditizia, con la speranza che sia legata ad alcuni dei nostri interessi, ma non necessariamente. Convergiamo su una relazione intima. Possiamo anche continuare ad aggrapparci ai nostri genitori. Ciò che ci motiva è creare in qualche modo la stabilità che è così difficile da trovare in questo mondo.

Entrambe le strade, tuttavia, tendono a portare a qualche problema più avanti. Nel primo caso, sperimentando così tante cose, non riusciamo mai a sviluppare competenze solide in un'area particolare. Abbiamo difficoltà a concentrarci su un'attività specifica per troppo tempo, perché siamo abituati a svagarci e a distrarci, il che ci rende doppiamente difficile apprendere nuove competenze, anche se lo desideriamo. Per questo motivo le nostre possibilità di lavoro iniziano a ridursi. Siamo intrappolati nel passaggio da un lavoro all'altro. Potremmo ora desiderare una relazione che duri nel tempo, ma non abbiamo sviluppato la tolleranza per il compromesso e non possiamo fare a meno di irritarci per le limitazioni alla nostra libertà che una relazione duratura rappresenterebbe. Anche se ammetterlo potrebbe non piacerci, la nostra libertà può iniziare a stancarci.

Nel secondo caso, la carriera che abbiamo intrapreso a vent'anni potrebbe cominciare a sembrarci un po' priva di vita quando superiamo i trenta. L'avevamo scelta per motivi pratici e ha poco a che fare con ciò che ci interessa davvero nella vita. Inizia a sembrare solo un lavoro. La nostra mente si stacca dal lavoro. E ora, con l'arrivo della mezza età, l'ampia offerta di opportunità del mondo moderno inizia a tentarci. Forse abbiamo bisogno di una nuova, eccitante carriera o relazione o avventura.

In entrambi i casi, facciamo il possibile per gestire le nostre frustrazioni. Con il passare degli anni, però, cominciamo a provare un dolore che non possiamo negare o reprimere. In genere non siamo consapevoli della fonte del nostro disagio: la mancanza di uno scopo e di una vera direzione nella nostra vita.

Questo dolore si presenta in diverse forme.

Ci sentiamo sempre più annoiati. Non essendo veramente coinvolti dal nostro lavoro, ci rivolgiamo a varie distrazioni per occupare la nostra mente inquieta. Ma per la legge dei rendimenti decrescenti, dobbiamo continuamente trovare nuove e più forti forme di distrazione: l'ultima tendenza in fatto di intrattenimento, un viaggio in una località esotica, un nuovo guru o una causa da seguire, hobby che vengono intrapresi e abbandonati rapidamente, dipendenze di ogni tipo. Solo quando siamo soli o nei momenti di crisi sperimentiamo la noia cronica che motiva molte delle nostre azioni e che ci consuma.

Ci sentiamo sempre più insicuri. Tutti abbiamo dei sogni e un senso del nostro potenziale. Se abbiamo vagato senza meta nella vita o ci siamo smarriti, cominciamo a renderci conto della discrepanza tra i nostri sogni e la realtà. Non abbiamo realizzato nulla di solido. Ci sentiamo invidiosi di coloro che ci sono riusciti. Il nostro ego diventa fragile e ci mette in trappola. Siamo troppo vulnerabili per accettare le critiche. Imparare richiede l'ammissione di non sapere le cose e di dover migliorare, ma ci sentiamo troppo insicuri per riconoscerlo e così le nostre idee si fissano e le nostre capacità ristagnano. Nascondiamo tutto questo sotto un'aria di certezza ed opinioni forti, o di superiorità morale, ma l'insicurezza di fondo non può essere scossa.

Spesso ci sentiamo ansiosi e stressati, ma non siamo mai sicuri del perché. La vita comporta ostacoli e difficoltà inevitabili, ma abbiamo trascorso gran parte del nostro tempo cercando di evitare tutto ciò che è doloroso. Forse non ci siamo assunti responsabilità che ci avrebbero esposto al fallimento. Abbiamo evitato scelte difficili e situazioni piene di stress. Ma poi si ripresentano nel presente: siamo costretti a finire qualcosa entro una scadenza, oppure diventiamo

improvvisamente ambiziosi e vogliamo realizzare un nostro sogno. In passato non abbiamo imparato a gestire queste situazioni e l'ansia e lo stress ora ci travolgono. Questo nostro evitare porta a un'ansia continua e di basso livello.

Infine, ci sentiamo depressi. Tutti noi vogliamo credere che ci siano uno scopo e un significato nella nostra vita, che siamo connessi a qualcosa di più grande. Vogliamo sentire il peso e il significato di ciò che abbiamo fatto. Senza questa convinzione, sperimentiamo un vuoto e una depressione che attribuiamo ad altri fattori.

Comprendere: questa sensazione di smarrimento e confusione non è colpa di nessuno. È una reazione naturale al fatto di essere nati in tempi di grandi cambiamenti e caos. I vecchi sistemi di sostegno del passato – religioni, cause universali in cui credere, coesione sociale – sono perlopiù scomparsi, almeno nel mondo occidentale. Stanno scomparendo anche le elaborate convenzioni, le regole e i tabù che un tempo incanalavano il comportamento. Siamo tutti alla deriva e non c'è da stupirsi che molte persone si perdano nelle dipendenze e nella depressione.

Il problema è semplice: per nostra natura, noi esseri umani bramiamo un senso di direzione. Gli altri organismi viventi si affidano a elaborati istinti per guidare e determinare il loro comportamento. Noi siamo arrivati a dipendere dalla nostra coscienza. Ma la mente umana è un pozzo senza fondo: ci offre spazi mentali infiniti da esplorare. La nostra immaginazione può portarci ovunque ed evocare qualsiasi cosa. In qualsiasi momento, potremmo scegliere di andare in cento direzioni diverse. Senza sistemi di credenze o convenzioni, sembra che non ci siano punti di riferimento evidenti per guidare il nostro comportamento e le nostre decisioni, e questo può essere esasperante.

Fortunatamente esiste una via d'uscita da questa situazione, ed è per natura a disposizione di ognuno di noi. Non c'è bisogno di cercare guru o di avere nostalgia del passato e delle sue certezze. Una bussola e un sistema di orientamento esistono. Nascono dalla ricerca e dalla scoperta dello scopo individuale della nostra vita. È la strada intrapresa dai più grandi realizzatori e contributori al progresso della cultura umana, e noi dobbiamo solo vedere la strada per imboccarla. Ecco come funziona.

Ogni individuo umano è radicalmente unico. Questa unicità è inscritta in noi in tre modi: la configurazione unica del nostro DNA, il modo particolare in cui il nostro cervello è cablato e le nostre esperienze nel corso della vita, esperienze che sono diverse da quelle degli altri. Consideriamo questa unicità come un seme piantato alla nascita, con un potenziale di crescita. E questa unicità ha uno scopo.

In natura, in un ecosistema fiorente possiamo osservare un alto livello di diversità tra le specie. Con queste specie diverse che operano in equilibrio, il sistema è ricco e si alimenta da solo, creando nuove specie e più interrelazioni. Gli ecosistemi con poca diversità sono piuttosto aridi e la loro salute è molto più fragile. Noi esseri umani operiamo nel nostro ecosistema culturale. Nel corso della Storia possiamo notare che le culture più sane e celebrate sono state quelle che hanno incoraggiato e sfruttato la maggiore diversità interna tra gli individui: l'antica Atene, la dinastia cinese dei Sung, il Rinascimento italiano, gli anni Venti nel mondo occidentale, per citarne alcuni. Si è trattato di periodi di enorme creatività, di punti culminanti della Storia. Possiamo fare un contrasto con il conformismo e la sterilità culturale delle dittature.

Portando la nostra unicità a fiorire nel corso della nostra vita, attraverso le nostre particolari competenze e la natura specifica del nostro lavoro, contribuiamo a questa necessaria diversità. Questa unicità in realtà trascende la nostra esistenza individuale. È impressa su di noi dalla natura stessa. Come possiamo spiegare perché siamo attratti dalla musica, dall'aiutare gli altri o da particolari forme di conoscenza? L'abbiamo ereditata ed è lì per uno scopo.

Sforzarsi di connettersi e coltivare questa unicità ci fornisce un percorso da seguire, un sistema di guida interna attraverso la vita. Ma collegarsi a questo sistema non è facile. Di solito i segni della nostra unicità ci sono più chiari nella prima infanzia. Ci siamo trovati naturalmente attratti da particolari argomenti o attività, nonostante l'influenza dei nostri genitori. Possiamo chiamarle inclinazioni primarie. Ci parlano, come una voce. Ma con l'avanzare dell'età, quella voce viene soffocata dai genitori, dai coetanei, dagli insegnanti, dalla cultura in generale. Ci viene detto cosa deve piacerci, cosa è bello, cosa non è bello. Cominciamo a perdere il senso di chi siamo, di cosa ci rende diversi. Scegliamo percorsi professionali non adatti alla nostra natura.

Per attingere al sistema di guida, dobbiamo stabilire una connessione il più forte possibile con la nostra unicità e imparare a fidarci di quella voce. (Per saperne di più, si veda Scoprire la propria vocazione nella vita nella prossima sezione.) Nella misura in cui riusciamo a farlo, siamo riccamente ricompensati. Abbiamo un senso di direzione, sotto forma di un percorso professionale complessivo che si adatta alle nostre particolari inclinazioni. Abbiamo una vocazione. Sappiamo quali competenze dobbiamo e vogliamo sviluppare. Abbiamo obiettivi e sotto-obiettivi. Quando ci allontaniamo dal nostro

percorso o siamo coinvolti in complicazioni che ci distraggono dai nostri obiettivi, ci sentiamo a disagio e riprendiamo subito la rotta. Possiamo esplorare e vivere avventure, come è naturale per noi quando siamo giovani, ma c'è una direzione relativa alla nostra esplorazione che ci libera da continui dubbi e distrazioni.

Questo percorso non richiede che si segua una linea semplice, o che le nostre conoscenze siano strettamente focalizzate. Forse sentiamo l'attrazione di diversi tipi di conoscenze. Il nostro percorso implica la conoscenza di una serie di abilità e la loro combinazione in modi altamente inventivi e creativi. Questo è stato il genio di Leonardo da Vinci, che ha unito i suoi interessi nell'arte, nella scienza, nell'architettura e nell'ingegneria, avendo padronanza di ciascuno di essi. Questo modo di seguire la strada si sposa bene con i nostri gusti moderni ed eclettici e con il nostro amore per le grandi esplorazioni.

Quando attiviamo questo sistema di guida interna, tutte le emozioni negative che ci affliggono nella nostra mancanza di scopo vengono neutralizzate e addirittura trasformate in emozioni positive. Per esempio, potremmo provare noia nel processo di accumulo delle competenze. La pratica può essere tediosa. Ma possiamo accettare la noia, conoscendo gli enormi benefici che ne deriveranno. Stiamo imparando qualcosa che ci appassiona. Non desideriamo distrazioni continue. La nostra mente è piacevolmente assorbita dal lavoro. Sviluppiamo la capacità di concentrarci profondamente, e con questa concentrazione arriva lo slancio. Conserviamo ciò che assorbiamo perché siamo coinvolti emotivamente nell'apprendimento. Impariamo quindi a un ritmo più veloce, il che porta a un'energia creativa. Con una mente che brulica di informazioni fresche, le idee cominciano ad arrivare dal nulla. Raggiungere questi livelli di creatività è estremamente

soddisfacente e diventa sempre più facile aggiungere nuove competenze al nostro repertorio.

Con un senso di scopo, ci sentiamo molto meno insicuri. Abbiamo la sensazione generale di progredire, realizzando alcune o tutte le nostre potenzialità. Possiamo iniziare a guardare indietro ai vari risultati, piccoli o grandi che siano. Abbiamo fatto delle cose. Potremmo anche avere momenti di dubbio, ma in genere sono legati più alla qualità del nostro lavoro che alla nostra autostima: abbiamo fatto il nostro lavoro migliore? Concentrandoci più sul lavoro in sé e sulla sua qualità che su ciò che gli altri pensano di noi, riusciamo a distinguere tra critiche concrete e critiche malevole. Abbiamo una resilienza interiore che ci aiuta a riprenderci dai fallimenti e a imparare da essi. Sappiamo chi siamo e questa consapevolezza di sé diventa la nostra ancora nella vita.

Con questo sistema di guida, possiamo trasformare l'ansia e lo stress in emozioni positive. Nel tentativo di raggiungere i nostri obiettivi – un libro, un'attività commerciale, la vittoria in una campagna politica – dobbiamo gestire una grande quantità di ansia e di incertezza, prendendo decisioni quotidiane su cosa fare. Nel processo, impariamo a controllare i nostri livelli di ansia: se pensiamo troppo a quanto manca alla meta, potremmo sentirci sopraffatti. Impariamo invece a concentrarci su obiettivi più piccoli lungo il percorso, pur mantenendo un certo grado di urgenza. Sviluppiamo la capacità di regolare la nostra ansia: abbastanza da farci andare avanti e continuare a migliorare il lavoro, ma non così tanto da paralizzarci. È un'abilità importante per la vita.

Sviluppiamo anche un'elevata tolleranza allo stress, e addirittura ci nutriamo di esso. Noi esseri umani siamo fatti per gestire lo stress. Le nostre menti irrequiete ed energiche

prosperano al meglio quando siamo mentalmente e fisicamente attivi, con l'adrenalina a mille. È un fenomeno noto che le persone tendono a invecchiare più rapidamente e a deteriorarsi più rapidamente subito dopo la pensione. La loro mente non ha nulla di cui nutrirsi. Tornano i pensieri ansiosi. Diventano meno attive. Mantenere un po' di stress e di tensione e sapere come gestirli può migliorare la nostra salute.

E infine, provvisti di un senso di scopo, siamo meno inclini alla depressione. Sì, i momenti di depressione sono inevitabili, persino benvenuti. Ci fanno ritirare e rivalutare noi stessi, come fu per King. Ma più spesso ci sentiamo eccitati e sollevati al di sopra della meschinità che spesso contraddistingue la vita quotidiana nel mondo moderno. Siamo in missione. Stiamo realizzando il lavoro della nostra vita. Stiamo contribuendo a qualcosa di molto più grande di noi e questo ci nobilita. Abbiamo momenti di grande appagamento che ci sostengono. Anche la morte può perdere il suo pungiglione. Ciò che abbiamo realizzato sopravvivrà a noi stessi e non abbiamo la sensazione debilitante di aver sprecato il nostro potenziale.

Mettiamola così: nella Storia militare, possiamo identificare due tipi di eserciti: quelli che combattono per una causa o un'idea e quelli che combattono soprattutto per denaro, come parte di un lavoro. Quelli che vanno in guerra per una causa, come gli eserciti di Napoleone Bonaparte che combattevano per diffondere la Rivoluzione francese, combattono con maggiore intensità. Legano il loro destino individuale a quello della causa e della nazione. Sono più disposti a morire in battaglia per la causa. Quelli che nell'esercito sono meno entusiasti si lasciano trascinare dallo spirito di gruppo. Il generale può chiedere di più ai suoi soldati. I battaglioni sono più uniti e i vari capi-battaglione sono più creativi. Combattere per una causa è noto

come moltiplicatore di forze: maggiore è il legame con la causa, più alto è il morale, che si traduce in maggiore forza. Un esercito di questo tipo può spesso sconfiggere un esercito molto più numeroso ma meno motivato.

Possiamo dire qualcosa di simile per la vostra vita: operare con un elevato senso di scopo è un moltiplicatore di forza. Tutte le vostre decisioni e azioni hanno un potere maggiore perché sono guidate da un'idea e uno scopo centrale. I molti lati del vostro carattere vengono incanalati in questo scopo, dandovi un'energia più sostenuta. La vostra concentrazione e la vostra capacità di riprendervi dalle avversità vi danno uno slancio ineluttabile. Potete chiedere di più a voi stessi. E in un mondo in cui molte persone vagano senza meta, voi le supererete con facilità e attirerete l'attenzione per questo. Le persone vorranno stare intorno a voi per impregnarsi del vostro spirito.

Il vostro compito come studenti della natura umana è duplice: in primo luogo, dovete prendere coscienza del ruolo primario che il senso dello scopo gioca nella vita. Per nostra natura, il bisogno di uno scopo ha un'attrazione gravitazionale a cui nessuno può resistere. Osservate le persone che vi circondano e valutate cosa guida il loro comportamento, vedendo i modelli nelle loro scelte. La libertà di fare ciò che si vuole è la motivazione principale? Cercano soprattutto il piacere, il denaro, l'attenzione, il potere fine a sé stesso o una causa a cui aderire? Questi sono quelli che chiameremo falsi scopi e che portano a comportamenti ossessivi e a vari vicoli ciechi. (Per saperne di più sui falsi scopi, si veda l'ultima sezione di questo capitolo.) Una volta identificate le persone motivate da un falso scopo, dovreste evitare di assumerle o di lavorare con loro, perché tenderanno ad attirarvi verso il basso con la loro energia improduttiva.

Noterete anche che alcune persone stanno lottando per trovare il loro scopo, sotto forma di chiamata nella vita. Forse potete aiutarli o aiutarvi a vicenda. Infine, potreste riconoscere alcune persone che hanno un senso dello scopo relativamente alto. Potrebbe trattarsi di una persona giovane che sembra destinata alla grandezza. Vorrete fare amicizia con loro e farvi contagiare dal loro entusiasmo. Altri saranno più anziani, con una serie di successi sulle spalle. Vorrete associarvi a loro in ogni modo possibile. Vi attireranno verso l'alto.

Il vostro secondo compito è quello di trovare il vostro senso dello scopo e di elevarlo rendendo il collegamento con esso il più profondo possibile. (Si veda la prossima sezione per saperne di più.) Se siete giovani, usate ciò che avete trovato per dare un quadro generale alla vostra energia irrequieta. Esplorate il mondo liberamente, accumulate avventure, ma tutto all'interno di una certa cornice. Soprattutto, accumulate competenze. Se siete più anziani e vi siete smarriti, prendete le competenze acquisite e trovate il modo di incanalarle delicatamente nella direzione che alla fine si accorderà con le vostre inclinazioni e il vostro spirito. Evitate cambiamenti di carriera improvvisi e drastici che non sono praticabili.

Tenete presente che il vostro contributo alla cultura può avvenire in molte forme. Non dovete per forza diventare un imprenditore o comparire sulla scena mondiale. Potete fare altrettanto bene operando come una sola persona in un gruppo o in un'organizzazione, purché manteniate un punto di vista forte e personale e lo usiate per esercitare delicatamente la vostra influenza. Il vostro percorso può comprendere il lavoro fisico e l'artigianato: siete orgogliosi dell'eccellenza del lavoro, lasciando la vostra particolare impronta sulla qualità. Può trattarsi del crescere una famiglia nel miglior modo possibile.

Nessuna chiamata è superiore a un'altra. L'importante è che sia legata a un'esigenza e a un'inclinazione personale e che la vostra energia vi spinga a migliorare e a imparare continuamente dall'esperienza.

In ogni caso, vorrete coltivare il più possibile la vostra unicità e l'originalità che ne deriva. In un mondo pieno di persone che sembrano in gran parte intercambiabili, voi non potete essere sostituiti. Siete unici nel vostro genere. La vostra combinazione di competenze ed esperienze non è replicabile. Questo rappresenta la vera libertà e il massimo potere che noi esseri umani possiamo possedere.

Strategie per sviluppare un elevato senso di scopo

Una volta che vi impegnate a sviluppare o a rafforzare il vostro senso di scopo, inizia il duro lavoro. Dovrete affrontare molti nemici e ostacoli che impediscono i vostri progressi: le voci distraenti degli altri che instillano dubbi sulla vostra vocazione e unicità; la vostra stessa noia e le frustrazioni per il lavoro in sé e per la lentezza dei vostri progressi; la mancanza di critiche affidabili da parte di persone che vi aiutino; i livelli di ansia che dovete gestire; e infine, il burnout che spesso accompagna un lavoro fatto con serietà per lunghi periodi. Le cinque strategie che seguono sono concepite per aiutarvi a superare questi ostacoli. Sono in ordine sparso, la prima è il punto di partenza essenziale. Per garantire un continuo progresso, sarà necessario metterle tutte in pratica.

Scoprire la propria vocazione nella vita. Iniziate questa strategia cercando i segni delle inclinazioni principali nei vostri primi anni di vita, quando spesso sono più chiare. Alcune persone riescono a ricordare facilmente queste prime

indicazioni, ma per molti di noi è necessaria un'introspezione e un po' di scavo. Ciò che state cercando sono momenti in cui siete stati insolitamente affascinati da un particolare argomento, da certi oggetti o da specifiche attività e forme di gioco.

La grande scienziata dell'Ottocento e del primo Novecento Marie Curie ricordava distintamente il momento in cui, all'età di quattro anni, era entrata nell'ufficio del padre, rimanendo improvvisamente ipnotizzata dalla vista di ogni sorta di provette e dispositivi di misurazione per vari esperimenti di chimica collocati dietro una vetrina lucida. Per tutta la vita avrebbe provato un simile brivido viscerale ogni volta che fosse entrata in un laboratorio. Per Anton Čechov, invece, fu assistere alla prima rappresentazione a teatro da ragazzo, nella sua piccola città. L'intera atmosfera di finzione lo entusiasmò. Per Steve Jobs fu passare davanti a un negozio di elettronica da bambino e vedere i fantastici gadget in vetrina, meravigliandosi del loro design e della loro complessità. Per Tiger Woods fu, all'età di due anni, guardare suo padre che colpiva le palline da golf spedendole dentro una rete in garage e non riuscire a contenere l'eccitazione e il desiderio di imitarlo. Per lo scrittore Jean-Paul Sartre si trattò di un'attrazione infantile per le parole stampate su una pagina e per i possibili significati magici che ogni parola possedeva.

Questi momenti di attrazione viscerale si sono verificati all'improvviso e senza alcuna sollecitazione da parte di genitori o amici. Sarebbe difficile spiegare a parole perché sono accaduti; sono segni di qualcosa che sfugge al nostro controllo personale. L'attrice Ingrid Bergman l'ha espresso al meglio, parlando della fascinazione che provava in tenera età nell'esibirsi davanti alla cinepresa del padre: «Non ho scelto io di recitare. È stata la recitazione a scegliere me». A volte questi momenti possono

arrivare quando siamo più grandi, come quando Martin Luther King Jr. realizzò la sua missione nella vita mentre veniva coinvolto nel boicottaggio degli autobus di Montgomery. E a volte possono verificarsi osservando altre persone che sono maestri nel loro campo.

Da giovane, il futuro regista giapponese Akira Kurosawa si sentiva particolarmente privo di obiettivi. Provò a dipingere, poi fece un apprendistato come assistente alla regia di film, un lavoro che odiava. Era pronto ad abbandonare quando, nel 1936, fu incaricato di lavorare con il regista Kajiro Yamamoto. Editing 2023 by nick2nick italyparadiso.com. Guardando questo grande maestro all'opera, improvvisamente gli si aprirono gli occhi sulle magiche possibilità del cinema e capì la sua vocazione. Come lo descrisse in seguito: «Fu come se il vento di un passo di montagna mi soffiasse sul viso. Con questo intendo quel vento meravigliosamente rinfrescante che si percepisce dopo una salita faticosa. Il respiro di quel vento ti dice che stai raggiungendo il passo. Poi ti trovi sul passo e guardi giù sul panorama che si apre. Quando mi sono trovato alle spalle di Yama-san sulla sua sedia da regista accanto alla macchina da presa, ho sentito che il cuore mi si gonfiava di quella stessa sensazione: "Finalmente ce l'ho fatta"».

Come altro segno, esaminate i momenti della vostra vita in cui certi compiti o attività vi sono sembrati naturali e facili, come nuotare con la corrente. Nello svolgere tali attività, avete una maggiore tolleranza per la noia della pratica. Le critiche delle persone non vi scoraggiano così facilmente; volete imparare. Si può fare un contrasto con altre materie o compiti che trovate profondamente noiosi e non appaganti, che vi frustrano.

A questo proposito, sarà necessario capire qual è la particolare forma di intelligenza per la quale il vostro cervello è predisposto. Nel suo libro *Formae Mentis*, lo psicologo Howard Gardner elenca alcune forme di intelligenza per le quali le persone hanno solitamente un dono o un'affinità particolare. Potrebbe trattarsi di matematica e logica, attività fisica, parole, immagini o musica. Potremmo anche aggiungere a questa intelligenza sociale, una sensibilità superiore verso le persone. Quando siete impegnati in un'attività che vi fa sentire bene, essa corrisponderà a quella forma di intelligenza per la quale il vostro cervello è più adatto.

Da questi vari fattori dovreste essere in grado di individuare i contorni della vostra vocazione. In sostanza, attraverso questo processo state scoprendo voi stessi, ciò che vi rende diversi, ciò che precede le opinioni degli altri. Vi state confrontando con le vostre preferenze e antipatie naturali. Più tardi nella vita spesso perdiamo il contatto con le nostre preferenze, profondamente influenzate da ciò che fanno gli altri e dalla cultura. Voi state sottraendo queste influenze esterne. Quanto più profonda è la connessione con la vostra vocazione, tanto più sarete in grado di resistere alle cattive idee degli altri. Impegnerete il sistema di guida interno. Dedicate un po' di tempo a questo processo, lavorando con un diario se necessario. Sviluppate l'abitudine di valutare e ascoltare voi stessi, in modo da poter monitorare continuamente i vostri progressi e adattare la vostra vocazione alle varie fasi della vostra vita.

Se siete giovani e avete appena iniziato la vostra carriera, vi conviene esplorare un campo relativamente ampio in relazione alle vostre inclinazioni: per esempio, se la vostra affinità sono le parole e la scrittura, provate tutti i diversi tipi di scrittura finché non trovate quello che fa per voi. Se siete più grandi e avete più

esperienza, vorrete prendere le competenze che avete già sviluppato e trovare un modo per adattarle maggiormente alla vostra vera vocazione. Ricordate che la vocazione potrebbe essere la combinazione di diversi campi che vi affascinano. Per Jobs, era l'intersezione tra tecnologia e design. Mantenete il processo aperto; la vostra esperienza vi indicherà la strada da seguire.

Non cercate di eludere il lavoro di scoperta della vostra vocazione o di immaginare che vi verrà naturale. Anche se per alcune persone può arrivare presto o in un momento fulmineo, per la maggior parte di noi richiede un'introspezione e uno sforzo continui. Sperimentare le capacità e le opzioni legate alla propria personalità e alle proprie inclinazioni non è solo il passo più essenziale per sviluppare un elevato senso dello scopo, ma è forse il passo più importante nella vita in generale. Conoscere a fondo chi siete, la vostra unicità, renderà molto più facile evitare tutte le altre insidie della natura umana.

Utilizzare la resistenza e gli stimoli negativi. La chiave del successo in qualsiasi campo consiste nello sviluppare innanzitutto competenze in vari settori, da combinare poi in modi unici e creativi. Ma il processo può essere noioso e doloroso, in quanto ci si rende conto dei propri limiti e della relativa mancanza di abilità. La maggior parte delle persone, consciamente o inconsciamente, cerca di evitare la noia, il dolore e qualsiasi forma di avversità. Cercano di mettersi in posti in cui affronteranno meno critiche e ridurranno al minimo le possibilità di fallimento. Voi dovete scegliere di muovervi nella direzione opposta. Vorrete accogliere le esperienze negative, le limitazioni e persino il dolore come mezzi perfetti per accrescere le vostre capacità e affinare il vostro senso di scopo.

Quando si tratta di esercizio fisico, si capisce l'importanza di livelli gestibili di dolore e disagio, perché in seguito producono forza, resistenza e altre sensazioni positive. Lo stesso accadrà se accettate la noia della vostra pratica. La frustrazione è un segno che state facendo progressi, perché la vostra mente si rende conto dei livelli di abilità più elevati che dovete ancora raggiungere.

Vorrete usare e abbracciare qualsiasi tipo di scadenza. Se vi date un anno per finire un progetto o avviare un'attività, in genere ci metterete un anno o più. Se vi date tre mesi, lo finirete molto prima e l'energia concentrata con cui lavorate aumenterà il vostro livello di abilità e renderà il risultato finale molto migliore. Se necessario, create scadenze ragionevolmente ravvicinate per intensificare il vostro senso di scopo.

Thomas Edison sapeva che avrebbe potuto impiegare troppo tempo per realizzare le sue invenzioni, e così sviluppò l'abitudine di parlare della loro futura grandezza ai giornalisti, lodando le proprie idee in maniera esagerata. Con la pubblicità, si sarebbe trovato nella posizione di doverle realizzare, e relativamente presto, o di essere ridicolizzato. Ora doveva essere all'altezza dell'occasione, e quasi sempre lo faceva. Il grande maestro zen del diciottesimo secolo Hakuin si spinse oltre: si sentiva molto frustrato dai particolari koan (aneddoti paradossali progettati per innescare l'illuminazione) che gli venivano presentati dal suo maestro. La mancanza di progressi lo faceva sentire disperato, così si disse, in tutta serietà: «Se non riuscirò a padroneggiare uno di questi koan in sette giorni, mi ucciderò». Per lui questo metodo funzionò e continuò a funzionare, finché non raggiunse l'illuminazione totale.

Man mano che procedete nel vostro cammino, sarete soggetti a un numero sempre maggiore di critiche da parte della gente.

Alcune di esse potrebbero essere costruttive e meritevoli di attenzione, ma molte nascono dall'invidia. Quest'ultima si riconosce dal tono emotivo con cui la persona esprime le sue opinioni negative. Si spingono un po' troppo in là, parlano con un po' troppa veemenza; ne fanno una questione personale, insinuando dubbi sulle vostre capacità complessive, enfatizzando la vostra personalità più che il lavoro; non forniscono dettagli specifici su cosa e come migliorare. Una volta riconosciute queste critiche, il trucco consiste nel non interiorizzarle in nessuna forma. Mettersi sulla difensiva è un segno che vi hanno innervosito. Utilizzate invece le loro opinioni negative per motivarvi e aumentare il vostro senso di scopo.

Assorbire energia mirata. Noi esseri umani siamo estremamente sensibili agli stati d'animo e all'energia delle altre persone. Per questo motivo, è bene evitare di avere troppi contatti con chi ha un basso o falso senso di scopo. D'altro canto, è sempre meglio cercare di trovare e frequentare chi ne ha uno alto. Potrebbe trattarsi del mentore, dell'insegnante o del partner perfetto per un progetto. Queste persone tenderanno a tirare fuori il meglio di voi e sarà più facile e persino piacevole ricevere le loro critiche.

Fu questa la strategia che portò tanto potere a Coco Chanel (si veda il capitolo 5). Iniziò la propria esistenza da una posizione di grande debolezza: un'orfana con poche o nessuna risorsa nella vita. A vent'anni capì che la sua vocazione era disegnare abiti e avviare una propria linea di abbigliamento. Aveva però disperatamente bisogno di una guida, soprattutto per quanto riguardava l'aspetto commerciale. Cercò persone che potessero aiutarla a trovare la sua strada. All'età di venticinque anni incontrò il bersaglio perfetto, un ricco e più vecchio uomo

d'affari inglese di nome Arthur «Boy» Capel. Era attratta dalla sua ambizione, dalla sua esperienza a tutto tondo, dalla sua conoscenza delle arti e dalla sua spietata praticità. Gli si attaccò con grande veemenza. Lui riuscì a infonderle la fiducia di poter diventare una stilista famosa, le spiegò il mondo degli affari in generale, le fece critiche severe che lei riuscì ad accettare grazie al profondo rispetto che nutriva per lui. La aiutò a prendere le prime decisioni importanti per l'avvio della sua attività. Grazie a lui sviluppò un senso di scopo molto affinato che mantenne per tutta la vita. Senza la sua influenza, il suo percorso sarebbe stato troppo confuso e difficile. Più tardi nella vita, Chanel continuò a tornare a questa strategia. Trovò altri uomini e donne che possedevano le capacità che le mancavano o che doveva rafforzare – gentilezza sociale, marketing, fiuto per le tendenze culturali – e ampliò relazioni che le permisero di imparare da loro.

In questo caso, dovrete trovare persone pragmatiche e non solo carismatiche o visionarie. Vorrete i loro consigli pratici e assorbire il loro spirito di fare le cose. Se possibile, raccogliete intorno a voi un gruppo di persone provenienti da settori diversi, come amici o collaboratori, che abbiano un'energia simile. Contribuirete a elevare il reciproco senso di scopo. Non accontentatevi di associazioni virtuali o di mentori. Non avranno lo stesso effetto.

Create una scala di obiettivi decrescenti. Operare con obiettivi a lungo termine vi porterà enorme chiarezza e determinazione. Questi obiettivi – un progetto o un'attività creare, per esempio – possono essere relativamente ambiziosi, tanto da far emergere il meglio di voi. Il problema, tuttavia, è che tendono anche a generare ansia quando si guarda a tutto ciò che si deve fare per raggiungerli dal vostro punto di osservazione. Per gestire questa

ansia, è necessario creare una scala di obiettivi più piccoli lungo il percorso, fino al giorno presente. Tali obiettivi sono tanto più semplici quanto più si scende lungo la scala e possono essere realizzati in tempi relativamente brevi, regalandovi momenti di soddisfazione e un senso di progresso. Suddividete sempre i compiti in passi più piccoli. Ogni giorno o settimana dovete avere dei micro-obiettivi. Questo vi aiuterà a concentrarvi e a evitare intralci o deviazioni che sprecheranno le vostre energie.

Allo stesso tempo, è necessario ricordarsi continuamente dello scopo più ampio, per evitare di perderlo di vista o di impantanarsi troppo nei dettagli. Ritornate periodicamente alla vostra visione originale e immaginate l'immensa soddisfazione che proverete quando si realizzerà. Questo vi darà chiarezza e vi stimolerà ad andare avanti. Dovrete anche prevedere un certo grado di flessibilità nel processo. In certi momenti rivalutate i vostri progressi e aggiustate i vari obiettivi come necessario, imparando costantemente dall'esperienza e adattando e migliorando il vostro obiettivo originale. Ricordate che il vostro obiettivo consiste di una serie di risultati pratici e di realizzazioni, non di un elenco di sogni irrealizzati e di progetti abbandonati. Lavorare con obiettivi più piccoli e integrati vi permetterà di muovervi in questa direzione.

Perdersi nel lavoro. Forse la più grande difficoltà che dovrete affrontare nel mantenere un elevato e coerente senso di scopo è il livello di impegno richiesto nel tempo e i sacrifici che ne conseguono. Dovrete fare i conti con molti momenti di frustrazione, noia e fallimento, e con le infinite tentazioni della nostra cultura per piaceri più immediati. I benefici elencati nel paragrafo dedicato alle Chiavi spesso non sono immediatamente visibili. E quando gli anni si accumulano, si può andare incontro a un burnout.

Per compensare questa noia, è necessario avere momenti di flusso in cui la mente si immerge così profondamente nel lavoro da essere trasportata al di là del proprio ego. Si sperimentano sensazioni di profonda calma e gioia. Lo psicologo Abraham Maslow le chiamava «esperienze di picco»: una volta vissute, sarete cambiati per sempre. Sentirete il bisogno di ripeterle. I piaceri più immediati che il mondo offre impallidiranno al confronto. E quando vi sentirete ricompensati per la vostra dedizione e i vostri sacrifici, il vostro senso di scopo si intensificherà. Queste esperienze non si possono fabbricare, ma potete preparare le condizioni per viverle e aumentare notevolmente le vostre probabilità. In primo luogo, è essenziale aspettare di essere più avanti nel processo, almeno oltre la metà di un progetto o con diversi anni di studio nel proprio campo. In questi momenti, la vostra mente sarà naturalmente piena di informazioni e pratiche di ogni tipo, pronta per una peak experience.

In secondo luogo, è necessario pianificare un tempo ininterrotto da dedicare al lavoro: il maggior numero possibile di ore al giorno e di giorni alla settimana. A tal fine, è necessario eliminare rigorosamente le distrazioni abituali e pianificare persino di sparire per un periodo di tempo. Consideratelo come una sorta di ritiro religioso. Steve Jobs chiudeva la porta del suo ufficio, trascorreva l'intera giornata rintanato nella stanza e aspettava di cadere in uno stato di profonda concentrazione. Una volta diventati abili in questa pratica, la potrete fare quasi ovunque. È noto che Einstein entrasse in uno stato di concentrazione così profondo da perdersi nelle strade cittadine o mentre andava in barca a vela su un lago.

In terzo luogo, l'enfasi deve essere posta sul lavoro, mai su sé stessi o sul desiderio di riconoscimento. State fondendo la

vostra mente con il lavoro stesso e qualsiasi pensiero intrusivo del vostro ego o dubbi su voi stessi o ossessioni personali interromperà il flusso. Non solo troverete questo flusso immensamente terapeutico, ma produrrà anche risultati incredibilmente creativi.

Per il periodo in cui l'attrice Ingrid Bergman era impegnata in un particolare progetto cinematografico, vi riversava ogni grammo di energia, dimenticando tutto il resto della sua vita. A differenza di altri attori, che davano maggiore importanza ai soldi guadagnati o all'attenzione ricevuta, la Bergman vedeva solo l'opportunità di incarnare completamente il ruolo che avrebbe interpretato e di dargli vita. A questo scopo, si impegnava con gli sceneggiatori e il regista coinvolti, modificando attivamente il ruolo stesso e alcuni dialoghi, rendendoli più reali; questi ultimi si fidavano di lei, perché le sue idee erano quasi sempre eccellenti e si basavano su una profonda riflessione sul personaggio. Una volta che si era spinta abbastanza in là nel processo di scrittura e di pensiero, passava giorni o settimane in cui viveva in simbiosi con il ruolo e non interagiva con gli altri. Così facendo, riusciva a dimenticare tutto il dolore della sua vita: la perdita dei genitori quando era giovane, il marito violento. Questi erano i momenti di autentica gioia della sua vita, che ha portato sullo schermo come esperienze di picco. Il pubblico poteva percepire qualcosa di profondamente realistico nelle sue interpretazioni e si identificava in modo insolitamente intenso con i personaggi che interpretava. Sapendo che avrebbe avuto periodicamente esperienze di questo tipo, i risultati che ne derivavano le facevano superare il dolore e i sacrifici che chiedeva a sé stessa.

Consideratela come una forma di devozione religiosa al lavoro della vostra vita. Tale devozione finirà per produrre momenti di

unione con l'opera stessa e un tipo di estasi impossibile da verbalizzare finché non la si è sperimentata.

Il fascino dei falsi scopi

L'attrazione gravitazionale che sentiamo verso la ricerca di uno scopo deriva da due elementi della natura umana. In primo luogo, non potendo affidarci all'istinto come fanno gli altri animali, abbiamo bisogno di qualche mezzo per avere un senso di direzione, un modo per guidare e limitare il nostro comportamento. In secondo luogo, noi esseri umani siamo consapevoli della nostra piccolezza come individui in un mondo con miliardi di altre persone in un vasto universo. Siamo consapevoli della nostra mortalità e del fatto che alla fine saremo inghiottiti nell'eternità del tempo. Abbiamo bisogno di sentirci più grandi degli individui che siamo e di essere connessi a qualcosa che ci trascende.

Tuttavia, essendo la natura umana quello che è, molte persone cercano di creare uno scopo e un sentimento di trascendenza a buon mercato, per trovarlo nel modo più semplice e accessibile, con il minimo sforzo. Queste persone si dedicano a falsi obiettivi, che forniscono solo l'illusione di uno scopo e di una trascendenza. Possiamo contrapporli ai veri scopi nel modo seguente: il vero obiettivo viene da dentro; è un'idea, una chiamata, un senso di missione a cui ci sentiamo personalmente e intimamente legati. È nostro: possiamo essere stati ispirati da altri, ma nessuno ce lo ha imposto e nessuno ce lo può togliere. Se siamo religiosi, non ci limitiamo ad accettare l'ortodossia, ma ci sottoponiamo a una rigorosa introspezione e rendiamo il nostro credo qualcosa di interiore, fedele a noi stessi. I falsi propositi invece provengono da fonti esterne:

sistemi di credenze che ingoiamo integralmente, conformità a ciò che fanno gli altri. Il vero scopo ci porta verso l'alto, a un livello più umano. Miglioriamo le nostre capacità e affiniamo la nostra mente; realizziamo il nostro potenziale e contribuiamo alla società. I falsi scopi ci portano verso il basso, verso il lato animale della nostra natura, verso le dipendenze, la perdita dei poteri mentali, il conformismo insensato e il cinismo.

È fondamentale prendere coscienza di queste false forme di scopo. Inevitabilmente, a un certo punto della nostra vita, ci caschiamo tutti perché sono così facili, popolari ed economici. Se riusciamo a eliminare l'impulso verso queste forme inferiori, graviteremo naturalmente verso quelle più elevate, nella nostra inevitabile ricerca di significato e scopo. Ecco cinque delle forme più comuni di falsi scopi che hanno attratto l'uomo fin dall'inizio della civiltà.

La ricerca del piacere: per molti di noi il lavoro è solo una fastidiosa necessità della vita. Ciò che ci motiva davvero è evitare il dolore e trovare il massimo piacere possibile nel tempo trascorso fuori dal lavoro. I piaceri che perseguiamo possono assumere varie forme: sesso, sostanze stimolanti, intrattenimento, cibo, shopping, gioco d'azzardo, mode tecnologiche, giochi di ogni tipo. A prescindere dagli oggetti della ricerca, essi tendono a condurre a una dinamica di ritorni decrescenti: i momenti di piacere che otteniamo tendono a diventare più noiosi con la ripetizione. Abbiamo bisogno o di un numero sempre maggiore di cose uguali o di distrazioni sempre nuove. Il nostro bisogno si trasforma spesso in una dipendenza, e con la dipendenza diminuiscono la salute e le capacità mentali. Diventiamo posseduti dagli obiettivi che desideriamo e ci perdiamo. Sotto l'effetto di droghe o alcool, per esempio,

possiamo sentirci temporaneamente trasportati oltre la banalità della nostra vita.

Questa forma di falso scopo è molto comune nel mondo di oggi, soprattutto a causa dell'abbondanza di distrazioni tra cui possiamo scegliere. Ma va contro un elemento fondamentale della natura umana: per provare livelli di piacere più profondi, dobbiamo imparare a limitarci. Leggere una varietà di libri per svago, in rapida successione, porta a una diminuzione del senso di soddisfazione per ciascun libro; la nostra mente è sopraffatta e sovrastimolata e dobbiamo cercarne subito un altro. Leggere un ottimo libro immergendosi in esso ha un effetto rilassante ed edificante, in quanto scopriamo le ricchezze nascoste tra le sue pagine. Quando non lo stiamo leggendo, pensiamo sempre a quel libro.

Abbiamo tutti bisogno di momenti piacevoli al di fuori del lavoro, di modi per alleviare la tensione. Ma quando operiamo con un senso di scopo, conosciamo il valore del limite, optando per la profondità dell'esperienza piuttosto che per l'eccesso di stimolazione.

Cause e culti: le persone hanno un profondo bisogno di credere in qualcosa e, in assenza di grandi sistemi di credenze unificanti, questo vuoto viene facilmente colmato da ogni tipo di causa e culto. Notiamo che questi gruppi tendono a non durare a lungo. Nel giro di dieci anni sembrano già superati. Durante la loro breve esistenza, i loro seguaci sostituiranno l'estrema convinzione e l'ipercredenza con una chiara visione di ciò che stanno cercando. A questo scopo, si trovano rapidamente dei nemici, che vengono considerati la fonte di tutto ciò che non va nel mondo. Questi gruppi diventano il mezzo per sfogare le proprie frustrazioni personali, l'invidia e

l'odio. Inoltre, si sentono superiori, in quanto parte di una cricca che ha un accesso speciale alla verità.

Possiamo riconoscere una microcausa o un culto dalla vaghezza di ciò che i suoi discepoli vogliono. Non riescono a descrivere il tipo di mondo o di società che desiderano in termini concreti e pratici. Gran parte della loro ragion d'essere ruota attorno a definizioni negative: sbarazzatevi di queste persone o di queste pratiche e il mondo diventerà un paradiso. Non hanno un senso di strategia o modi definiti per raggiungere i loro obiettivi nebulosi, il che è un chiaro segno che lo scopo del loro gruppo è solo quello di dar libero sfogo alle emozioni. Spesso questi gruppi dipendono da grandi raduni pubblici in cui le persone possono essere inebriate dal numero e dai sentimenti condivisi. I governanti astuti, nel corso della Storia, hanno sfruttato questa possibilità per ottenere grandi risultati. Le persone in mezzo alla folla sono altamente suggestionabili. Attraverso frasi brevi e semplici, ripetute in continuazione, possono essere indotte a scandire slogan e a sorbirsi le idee più assurde e irrazionali. In mezzo alla folla le persone possono sentirsi sollevate da ogni responsabilità personale, cosa che può portare alla violenza. Si sentono trasportati al di là di loro stessi e non più così deboli, ma questa grandezza è un'illusione. In realtà vengono rimpiccioliti perdendo la loro volontà e la loro voce individuale.

L'adesione a una causa può essere una parte importante del nostro senso di purezza, come lo era per Martin Luther King Jr. Ma deve emergere da un processo interno in cui abbiamo riflettuto profondamente sull'argomento e ci impegniamo per la causa come parte del lavoro della nostra vita. Non siamo semplicemente un ingranaggio di questo gruppo, ma contribuiamo attivamente, mettendo in gioco la nostra unicità

e non imitando la linea aziendale. Non ci uniamo per gratificare il nostro ego o per sfogare brutte emozioni, ma piuttosto per la fame di giustizia e di verità che scaturisce dal profondo del nostro senso di scopo.

Denaro e successo: per molte persone, la ricerca del denaro e dello status può essere fonte di grande motivazione e concentrazione. Queste persone considerano la ricerca della propria vocazione nella vita una monumentale perdita di tempo e una nozione antiquata. Ma a lungo andare questa filosofia dà spesso i risultati più impraticabili.

In primo luogo, il più delle volte questi tipi entrano nel settore in cui possono guadagnare di più e più velocemente. Puntano a ottenere gli stipendi più alti. Le loro scelte di carriera hanno un legame minimo o nullo con le loro reali inclinazioni. I campi che scelgono tendono a essere affollati da altri insaziabili cacciatori di denaro e di successo, e quindi la concorrenza è feroce. Se sono abbastanza entusiasti, possono avere successo per un po', ma con l'avanzare dell'età iniziano a sentirsi inquieti e leggermente annoiati. Tentano strade diverse per ottenere denaro e successo; hanno bisogno di nuove sfide. Devono continuamente cercare modi per motivarsi. Spesso commettono grossi errori nella loro ossessiva caccia al denaro perché il loro pensiero è davvero a breve termine, come abbiamo visto con coloro che si sono lanciati nella frenesia dei derivati che ha portato al crollo del 2008.

In secondo luogo, il denaro e il successo che durano nel tempo derivano dall'essere originali e dal non seguire, acriticamente, la strada che seguono gli altri. Se facciamo del denaro il nostro obiettivo primario, non coltiviamo mai veramente la nostra unicità e alla fine qualcuno più giovane e più affamato ci subentrerà.

Infine, ciò che spesso motiva le persone in questa ricerca è semplicemente avere più soldi e status degli altri e sentirsi superiori. Con questo standard, è difficile capire quando si ha abbastanza, perché ci sono sempre persone che hanno di più. E così la ricerca è infinita ed estenuante. E poiché il legame con il lavoro non è personale, queste persone si alienano da sé stesse; la ricerca sembra senza anima; sono stacanovisti senza una vera vocazione. Possono diventare depressi o maniacali, e spesso perdono ciò che hanno guadagnato se pure diventano ricchi a sufficienza.

Tutti conosciamo gli effetti dell'«iperintenzione»: se vogliamo e abbiamo disperatamente bisogno di dormire, è meno probabile che ci addormentiamo. Se dobbiamo assolutamente tenere il miglior discorso possibile a una conferenza, diventiamo ansiosi in merito al risultato e la prestazione ne risente. Se abbiamo un disperato bisogno di trovare un partner intimo o dei nuovi amici, è più probabile che li allontaniamo. Se invece ci rilassiamo e ci concentriamo su altre cose, è più probabile che ci addormentiamo o che facciamo un ottimo discorso o che affasciniamo le persone. Le cose più piacevoli della vita si verificano come risultato di qualcosa di non direttamente voluto e previsto. Quando cerchiamo di creare dei momenti felici, questi tendono a deluderci.

Lo stesso vale per l'accanimento nella ricerca di denaro e successo. Molti degli individui di maggior successo, fama e ricchezza non hanno iniziato con l'ossessione per il denaro e lo status. Un esempio lampante è Steve Jobs, che nella sua vita relativamente breve ha accumulato una fortuna. In realtà, gli importava molto poco dei beni materiali. Il suo unico obiettivo era creare i progetti migliori e più originali, e quando lo faceva la

fortuna lo seguiva. Concentratevi sul mantenimento di un elevato senso di scopo e il successo vi arriverà naturalmente.

Attenzione: le persone hanno sempre cercato la fama e l'attenzione come modo per sentirsi più grandi e importanti. Diventano dipendenti dal numero di persone che applaudono, dalle dimensioni dell'esercito che comandano, dalla folla di cortigiani che li serve. Ma questo falso senso di scopo è diventato enormemente democratizzato e diffuso grazie ai social media. Ora quasi ognuno di noi può avere una quantità di attenzioni che i re e i conquistatori del passato si potevano solo sognare. La nostra immagine e la nostra autostima sono legate all'attenzione che riceviamo quotidianamente. Nei social media, questo spesso richiede di diventare sempre più stravaganti per catturare gli sguardi. È una ricerca estenuante e alienante, perché diventiamo più clown che altro. E ogni volta che l'attenzione cala leggermente, un dolore lancinante ci divora: la stiamo perdendo? Chi sta interrompendo il flusso di attenzione che era nostro?

Come per il denaro e il successo, abbiamo maggiori possibilità di attirare l'attenzione sviluppando un alto senso di scopo e creando del lavoro che attiri naturalmente le persone. Quando l'attenzione è inaspettata, come nel caso del successo improvviso, è ancora più piacevole.

Cinismo: secondo Friedrich Nietzsche, «l'uomo preferirebbe avere il vuoto come scopo piuttosto che essere privo di scopo». Il cinismo, la sensazione che non ci sia uno scopo o un significato nella vita, è ciò che chiameremo «il vuoto come scopo». Nel mondo di oggi, con il crescente disincanto nei confronti della politica e dei sistemi di credenze del passato, questa forma di falso scopo sta diventando sempre più comune. Tale cinismo

comporta alcune o tutte le seguenti convinzioni: la vita è assurda, priva di significato e casuale. Gli standard di verità, eccellenza o significato sono completamente antiquati. Tutto è relativo. I giudizi delle persone sono semplicemente delle interpretazioni del mondo, nessuna è migliore di un'altra. Tutti i politici sono corrotti, per cui non vale la pena farsi coinvolgere; meglio astenersi o scegliere un leader che distruggerà deliberatamente tutto. Le persone che hanno successo ci sono arrivate sfruttando il sistema. Si dovrebbe dubitare naturalmente di qualsiasi forma di autorità. Guardate dietro le motivazioni delle persone e vedrete che sono egoiste. La realtà è piuttosto brutale e sgradevole; meglio accettarlo ed essere scettici. È davvero difficile prendere qualcosa davvero sul serio; dovremmo solo ridere e divertirci. È tutto uguale.

Questo atteggiamento si presenta come cool e alla moda. I suoi seguaci mostrano un'aria un po' apatica e beffarda che dà loro l'impressione di riuscire a non farsi ingannare da tutto questo. Ma non è come sembra. Dietro la posa adolescenziale di apparire incuranti, si nasconde una grande paura di provare e fallire, di distinguersi ed essere ridicolizzati. Un simile atteggiamento nasce dalla pura pigrizia e offre ai suoi sostenitori una consolazione per la loro mancanza di risultati.

Come cacciatori di scopi e significati, vogliamo muoverci nella direzione opposta. La realtà non è brutale e brutta: contiene molte cose sublimi, belle e degne di meraviglia. Lo vediamo nelle grandi opere di altre persone di successo. Vogliamo avere più incontri con il Sublime. Non esiste nulla di più maestoso del cervello umano: la sua complessità, il suo potenziale inutilizzato. Vogliamo realizzare un po' di questo potenziale nella nostra vita, non crogiolarci in un cinico atteggiamento da scansafatiche. Vediamo uno scopo dietro a tutto ciò che

sperimentiamo e osserviamo. Alla fine, quello che vogliamo è fondere la curiosità e l'eccitazione che avevamo verso il mondo da bambini, quando quasi tutto sembrava incantato, con la nostra intelligenza di adulti.

> «Tutta la legge dell'esistenza umana sta solo nel fatto che l'uomo possa sempre inchinarsi davanti all'infinitamente grande. Se gli uomini fossero privati dell'infinitamente grande, non potrebbero più vivere e morirebbero disperati. L'infinito e l'immenso è altrettanto indispensabile all'uomo tanto quanto questo piccolo pianeta che egli abita.»
>
> (Fëdor Dostoevskij)

14
RESISTERE AL RICHIAMO DEL GRUPPO VERSO IL BASSO

La legge del conformismo

C'è un lato del nostro carattere di cui solitamente non siamo consapevoli: la nostra personalità sociale, la persona diversa che diventiamo quando interveniamo in gruppi di persone. In un contesto di gruppo, imitiamo inconsciamente ciò che gli altri dicono e fanno. Pensiamo in modo diverso, più preoccupati di adattarci e di credere a ciò che credono gli altri. Proviamo emozioni diverse, contagiati dall'umore del gruppo. Siamo più inclini a correre rischi, a comportarci in modo irrazionale, perché tutti lo fanno. Questa personalità sociale può arrivare a dominare chi siamo. Ascoltando così tanto gli altri e conformando il nostro comportamento a loro, perdiamo lentamente il senso della nostra unicità e la capacità di pensare con la nostra testa. L'unica soluzione è sviluppare la consapevolezza di sé e una comprensione superiore dei cambiamenti che avvengono in noi all'interno di un gruppo. Grazie a questa intelligenza, possiamo diventare attori sociali di livello superiore, in grado di inserirci dall'esterno e di collaborare con gli altri ad alto livello, pur mantenendo la nostra indipendenza e razionalità.

Un esperimento sulla natura umana

Da ragazzo, cresciuto nella Cina comunista, Gao Jianhua (nato nel 1952) sognava di diventare un grande scrittore. Amava la letteratura e i suoi insegnanti lo elogiavano per i suoi saggi e le sue poesie. Nel 1964 fu ammesso alla scuola media di Yizhen (YMS), non lontano da dove viveva la sua famiglia. Situata nella città di Yizhen, a diverse centinaia di chilometri a nord di Pechino, la YMS era definita una «scuola chiave»: oltre il 90 percento dei suoi studenti andava all'università. Era difficile entrarvi ed era molto prestigiosa. Alla YMS, Jianhua era un ragazzo tranquillo e studioso; aveva l'ambizione di diplomarsi in sei anni con il massimo dei voti, sufficienti per entrare all'Università di Pechino, da dove avrebbe lanciato la carriera di scrittore che sognava.

Gli studenti dell'YMS vivevano nel campus e la vita poteva essere piuttosto noiosa, poiché il partito comunista regolava quasi tutti gli aspetti della vita in Cina, compresa l'istruzione. C'erano esercitazioni militari quotidiane, lezioni di propaganda, lavori manuali e lezioni regolari, che potevano essere rigorose.

Alla YMS, Jianhua sviluppò una stretta amicizia con un compagno di classe di nome Fangpu, forse il comunista più zelante della scuola. Pallido, magro e con gli occhiali, Fangpu aveva l'aspetto del rivoluzionario intellettuale. Aveva quattro anni in più di Jianhua, ma avevano legato per il comune amore per la letteratura e il desiderio di diventare scrittori. Avevano le loro differenze: la poesia di Fangpu era incentrata su questioni politiche; adorava il presidente Mao Tse-tung e voleva emulare non solo i suoi scritti ma anche la sua carriera rivoluzionaria. Jianhua, invece, era poco interessato alla politica, anche se suo

padre era un rispettato veterano della guerra comunista e funzionario del governo. Ma i due si divertivano a discutere di letteratura e Fangpu trattava Jianhua come un fratello minore.

Nel maggio del 1966, mentre Jianhua era impegnato nei suoi studi, preparandosi agli esami finali per concludere il secondo anno, Fangpu gli fece visita e sembrò insolitamente vivace. Aveva passato in rassegna i giornali di Pechino per tenersi al corrente delle tendenze della capitale e di recente aveva letto di un dibattito letterario avviato da alcuni intellettuali di fama che doveva condividere con Jianhua. Questi intellettuali avevano accusato scrittori noti e rispettati di nascondere messaggi controrivoluzionari nelle loro opere teatrali, nei film e negli articoli di riviste. Queste accuse si basavano su un'attenta lettura di alcuni passaggi delle opere degli scrittori che potevano essere visti come velate critiche a Mao stesso. «Alcune persone usano l'arte e la letteratura per attaccare il partito e il socialismo», disse Fangpu. Questo dibattito riguardava il futuro della rivoluzione, proseguì, e doveva esserci Mao dietro a tutto questo. A Jianhua tutto ciò sembrò un po' noioso e accademico, ma si fidò dell'istinto dell'amico più anziano e promise di seguire gli eventi sul giornale.

Le parole di Fangpu si rivelarono profetiche: nel giro di una settimana, i giornali di tutta la Cina ripresero la storia dell'acceso dibattito. Gli insegnanti della YMS iniziarono a parlare di alcuni articoli di giornale nelle loro classi. Un giorno il segretario del partito comunista della scuola, un uomo grassoccio di nome Ding Yi, convocò un'assemblea e tenne un discorso che riportava quasi testualmente un editoriale contro gli scrittori controrivoluzionari. C'era qualcosa nell'aria. Ora gli studenti dovevano dedicare tante ore al giorno a discutere le ultime novità del dibattito. In tutta Pechino apparvero ovunque

manifesti con grandi titoli che attaccavano la «linea nera antipartito», cioè coloro che cercavano segretamente di frenare la rivoluzione comunista. Ding fornì agli studenti il materiale per realizzare i propri manifesti e gli studenti si dedicarono felici a quel compito. Copiarono in gran parte i manifesti di Pechino; un amico di Jianhua, Zongwei, un artista di talento, realizzò i manifesti più belli di tutti, con la sua elegante calligrafia. Nel giro di pochi giorni, quasi tutti i muri della scuola furono ricoperti di manifesti e il segretario Ding girava per il campus leggendoli, sorridendo e approvando il lavoro. Per Jianhua era tutto molto nuovo ed eccitante e gli piaceva il nuovo aspetto delle pareti del campus.

La campagna di Pechino si concentrava sugli intellettuali locali che tutti conoscevano, ma a Yizhen il tutto sembrava piuttosto lontano. Se la Cina era infiltrata da ogni tipo di controrivoluzionari, significava che probabilmente si erano infiltrati anche nella scuola stessa, e l'unico posto logico per gli studenti per cercare questi nemici di classe era tra i loro insegnanti e funzionari scolastici. Cominciarono ad analizzare le lezioni e le conferenze alla ricerca di messaggi nascosti, proprio come gli intellettuali avevano fatto con le opere di scrittori famosi.

L'insegnante di Geografia, Liu, parlava sempre dei bellissimi paesaggi della Cina, ma non menzionava quasi mai le parole ispiratrici di Mao. Poteva significare qualcosa? L'insegnante di Fisica, Feng, aveva un padre americano che aveva prestato servizio nella Marina degli Stati Uniti; era segretamente un imperialista? Li, l'insegnante di cinese, aveva combattuto inizialmente dalla parte dei nazionalisti contro i comunisti durante la rivoluzione, ma nell'ultimo anno aveva cambiato schieramento. Gli studenti si erano sempre fidati della sua

versione dei fatti, ed era l'insegnante preferito di Jianhua perché aveva un grande talento nel raccontare storie, ma a posteriori sembrava un po' antiquato e borghese. Poteva essere ancora un nazionalista controrivoluzionario? Presto apparvero alcuni manifesti che mettevano in dubbio il fervore di alcuni di questi insegnanti. Il segretario Ding ritenne che si trattasse di una banale applicazione del dibattito e ordinò di vietare tutti i manifesti che attaccavano gli insegnanti.

A giugno, il movimento che stava investendo Pechino, e presto tutta la Cina, aveva assunto un nome: Grande rivoluzione culturale socialista. Era stato proprio Mao a istigare il tutto, pubblicando gli articoli di giornale, e sarebbe stato il leader permanente del nuovo movimento. Egli temeva che la Cina stesse scivolando di nuovo nel suo passato feudale. Erano tornati i vecchi modi di pensare e di agire. Le burocrazie erano diventate terreno fertile per un nuovo tipo di élite. I contadini erano rimasti relativamente privi di potere.

Voleva una sveglia per ravvivare lo spirito rivoluzionario. Voleva che le giovani generazioni sperimentassero la rivoluzione in prima persona, realizzandola. Annunciò ai giovani che era «giusto ribellarsi», ma la parola che aveva usato in cinese per questo era *zao fan*, che letteralmente significa «mettere tutto sottosopra». Era dovere dei giovani, diceva, mettere in discussione l'autorità. Chi lavorava segretamente per riportare la Cina nel passato, lui lo chiamava «revisionista» e implorava gli studenti di aiutarlo a scoprire i revisionisti e a sradicarli dalla nuova Cina rivoluzionaria.

Prendendo questi pronunciamenti di Mao come una chiamata all'azione, Fangpu creò il manifesto più audace che si fosse mai visto: un attacco diretto allo stesso segretario Ding. Ding non era solo il segretario del partito a scuola, ma anche un veterano

della rivoluzione e una figura molto rispettata. Secondo Fangpu, però, il suo divieto di criticare gli insegnanti dimostrava che era un revisionista, intenzionato a sopprimere lo spirito di discussione incoraggiato da Mao. Ciò creò un certo scompiglio. Gli studenti erano stati educati a obbedire indiscutibilmente a coloro che avevano autorità, in particolare ai rispettati membri del partito. Fangpu aveva infranto questo tabù. Aveva esagerato?

Pochi giorni dopo la comparsa del manifesto di Fangpu, arrivarono nel campus alcuni uomini sconosciuti da Pechino. Facevano parte delle «squadre di lavoro» inviate nelle scuole di tutta la Cina per aiutare a supervisionare e mantenere una certa disciplina sulla nascente Rivoluzione culturale. La squadra di lavoro della YMS ordinò a Fangpu di scusarsi pubblicamente con il segretario Ding. Allo stesso tempo, però, revocò il divieto di affiggere manifesti che criticassero gli insegnanti. Come nelle scuole di tutta la Cina, anche all'YMS sospesero tutte le lezioni e gli esami. Gli studenti dovevano dedicarsi a fare la rivoluzione, sotto il loro sguardo. Sentendosi improvvisamente liberi dal giogo del passato e da tutte le abitudini di obbedienza che erano state loro inculcate, gli studenti dell'YMS cominciarono ad attaccare sfacciatamente quegli insegnanti che avevano dimostrato uno zelo meno che rivoluzionario o che erano stati sgarbati con gli studenti.

Jianhua si sentì costretto ad aderire alla campagna, ma fu difficile: gli piacevano quasi tutti i suoi insegnanti. Non voleva però apparire come un revisionista. Inoltre, rispettava la saggezza e l'autorità di Mao. Decise di fare un manifesto per attaccare la professoressa Wen, che una volta lo aveva criticato per non essere sufficientemente interessato alla politica, cosa che all'epoca lo aveva infastidito. La sua critica fu il più gentile

possibile. Altri ripresero l'idea e attaccarono la professoressa Wen con più veemenza, e Jianhua si sentì in colpa.

Per soddisfare la crescente rabbia degli studenti, qualche insegnante cominciò a confessare alcuni piccoli peccati rivoluzionari, ma questo fece sì che gli studenti sentissero che stavano nascondendo ancora di più. Dovevano esercitare una maggiore pressione per indurli a rivelare la verità e uno studente soprannominato «Piccolo Bawang» (bawang significa «supervisore», in riferimento alla sua passione per dare ordini) ebbe un'idea su come farlo. Aveva letto la descrizione di Mao di come, durante la rivoluzione degli anni Quaranta, i contadini avessero catturato i proprietari terrieri più noti e li avessero fatti sfilare per i villaggi con enormi berretti da somaro in testa e pesanti tavole di legno – con iscrizioni che descrivevano i loro crimini – appese al collo. Per evitare una simile umiliazione pubblica, sicuramente gli insegnanti avrebbero confessato. Gli studenti accettarono di provarci e il primo bersaglio di questo trattamento fu il professor Li, il preferito di Jianhua. Il professor Li fu accusato di aver finto di passare al comunismo. Cominciarono a uscire storie in cui lui raccontava agli altri insegnanti delle sue visite ai bordelli di Shanghai. Chiaramente aveva una vita segreta e Jianhua ora si sentiva deluso da Li. La Cina prima della rivoluzione comunista era stata un luogo crudele e, se Li stava lavorando per riportarla indietro, non poteva che odiarlo. Non volendo confessare alcun crimine, Li fu il primo a sfilare per la scuola con il berretto e la lavagna al collo. Lungo il percorso alcuni studenti gli versarono in testa un secchio di pasta per poster. Jianhua seguì la sfilata da lontano, cercando di reprimere il disagio per l'umiliazione del suo insegnante.

Guidati da Piccolo Bawang, gli studenti imposero la stessa sorte ad altri professori: i berretti da somaro diventarono insopportabilmente alti e le lavagne più pesanti. Imitando i loro fratelli e sorelle rivoluzionari di Pechino, gli studenti diedero vita a «riunioni di lotta» in cui costrinsero alcuni insegnanti ad assumere la «posizione dell'aereo a reazione»: uno studente in piedi da una parte e uno dall'altra, spingevano gli insegnanti in ginocchio, tirando loro i capelli all'indietro con uno strattone e tenendo poi le braccia aperte e all'indietro, come le ali di un aereo a reazione. Era una posizione molto dolorosa, ma sembrava funzionare, perché dopo un'ora o due, con gli studenti che li deridevano, molti insegnanti cominciarono a confessare. Gli studenti avevano ragione: la scuola pullulava di revisionisti, proprio sotto il loro naso!

Ben presto l'attenzione degli studenti si rivolse al vicepreside, Lin Sheng, che scoprirono essere il figlio di un noto proprietario terriero. Era il terzo funzionario di maggior grado della scuola, il che rendeva la notizia ancora più scabrosa. Una volta Jianhua era stato mandato nel suo ufficio per un comportamento scorretto e Sheng era stato piuttosto gentile con lui, cosa che all'epoca il giovane aveva apprezzato. Gli studenti avevano rinchiuso Lin Sheng in una stanza, dove doveva rimanere tra una riunione di lotta e l'altra, ma una mattina Jianhua, in qualità di guardia di turno, aprì la stanza e scoprì che il vicepreside si era impiccato. Ancora una volta Jianhua si sforzò di reprimere il suo disagio, ma dovette ammettere che il suicidio faceva sembrare che Lin Sheng fosse davvero colpevole di qualcosa.

Un giorno, nel bel mezzo di tutto questo, Jianhua si imbatté in Fangpu, che scoppiava di entusiasmo. Da quando era stato costretto a scusarsi pubblicamente per il suo manifesto che

attaccava Ding, si era tenuto nascosto. Aveva passato il tempo a divorare gli scritti di Mao e Marx e a pianificare la sua mossa successiva. Da Pechino era giunta la notizia che le squadre di lavoro sarebbero state ritirate da tutte le scuole. Gli studenti avrebbero dovuto formare un proprio comitato, scegliere un funzionario scolastico come capo e gestire la scuola stessa attraverso il comitato. Fangpu intendeva diventare il leader studentesco del comitato. E avrebbe scatenato una rivoluzione aperta contro il segretario Ding. Jianhua non poteva che ammirare il suo coraggio e la sua tenacia.

Tramite Piccolo Bawang, che aveva costretto sempre più insegnanti a confessare, Fangpu apprese che il segretario Ding aveva avuto relazioni con almeno due insegnanti donne, rivelando la sua audace ipocrisia. Era lui che inveiva continuamente contro la decadenza occidentale e ammoniva sempre gli studenti maschi e femmine di Yizhen a tenersi a distanza l'uno dall'altro. Bawang e Fangpu misero a soqquadro il suo ufficio e scoprirono che aveva fatto incetta di buoni pasto e possedeva una radio di lusso e bottiglie di buon vino, tutte nascoste. Ora i manifesti che attaccavano Ding riempivano le pareti. Persino Jianhua si sentiva indignato per il suo comportamento. Ben presto Ding Yi fu fatto sfilare per la scuola e poi per la città di Yizhen, con in testa l'enorme berretto da somaro, decorato con disegni di mostri, e un pesantissimo tamburo appeso al collo. Mentre suonava il tamburo con una mano e teneva il berretto con l'altra, dovette cantare: «Io sono Ding Yi, demone del bue e spirito del serpente». I cittadini di Yizhen, che conoscevano il segretario Ding, rimasero a bocca aperta di fronte a quello spettacolo. Il mondo si era davvero capovolto.

A metà estate, la maggior parte degli insegnanti era fuggita. Quando arrivò il momento di formare il comitato per la gestione della scuola, rimasero in pochi a ricoprire il ruolo di presidente del comitato e, con Fangpu come leader degli studenti, fu nominato presidente un professore poco conosciuto e piuttosto innocuo di nome Deng Zeng. La squadra di lavoro lasciò la YMS e Deng e il comitato passarono al comando.

Man mano che gli studenti progredivano nel fare la rivoluzione, Jianhua cominciò a sentirsi sempre più eccitato. Lui e il suo amico Zongwei si portavano dietro vecchie lance e spade mentre pattugliavano la scuola alla ricerca di spie, proprio come nei romanzi che amava leggere. Insieme agli altri studenti marciò in colonna verso la città, sventolando enormi bandiere rosse, portando con sé grandi manifesti del presidente Mao e copie del suo libretto rosso, cantando slogan, suonando tamburi e cimbali. L'effetto era straordinario e sembrava che stessero davvero partecipando alla rivoluzione. Un giorno marciarono per Yizhen abbattendo insegne di negozi e segnali stradali che erano vestigia della Cina prerivoluzionaria. Mao sarebbe stato orgoglioso di loro.

A Pechino, alcuni studenti avevano formato dei gruppi per sostenere e difendere Mao nella sua Rivoluzione culturale; si facevano chiamare «Guardie rosse» e i loro membri indossavano fasce sul braccio color rosso vivo. Mao diede la sua personale approvazione a questa iniziativa e le unità delle Guardie rosse cominciarono a comparire nelle scuole e nelle università di tutto il Paese. Solo i rivoluzionari più puri e ferventi potevano essere ammessi nelle Guardie rosse e la competizione per entrare nei loro ranghi era feroce. Grazie all'illustre passato del padre, Jianhua ne divenne membro e ora si crogiolava negli

sguardi ammirati dei compagni di scuola e dei cittadini locali che notavano la fascia rossa che abbandonava mai.

Ci fu però un aspetto negativo in questi eventi entusiasmanti: durante una visita a casa per incontrare la sua famiglia nella vicina città di Lingzhi, Jianhua scoprì che gli studenti locali avevano accusato suo padre di essere un revisionista. Secondo gli studenti, egli si preoccupava più dell'agricoltura e dell'economia che di fare la rivoluzione. Lo avevano fatto dimettere dal suo incarico di governo; aveva dovuto subire diverse riunioni di lotta nella posizione dell'aeroplano. La famiglia era in disgrazia. Sebbene amasse e ammirasse suo padre e si preoccupasse per lui, non poteva fare a meno di sentirsi in ansia perché, se la notizia di questa disgrazia avesse raggiunto la sua scuola, avrebbe potuto perdere la fascia rossa ed essere ostracizzato. Doveva stare attento quando parlava della sua famiglia. Alcune settimane dopo, quando tornò a scuola, notò alcuni cambiamenti radicali già avvenuti: Fangpu aveva consolidato il potere. Aveva formato un nuovo gruppo chiamato «L'Oriente è rosso»; lui e la sua squadra avevano cacciato il presidente Deng e ora gestivano la scuola da soli. Avevano fondato un proprio giornale per promuovere e difendere le loro azioni. Jianhua apprese inoltre che un altro insegnante era morto in circostanze sospette.

Un giorno, Fangpu fece visita a Jianhua e lo invitò a diventare un reporter di punta del loro giornale. Fangpu aveva un aspetto diverso: era ingrassato, non era più così pallido e stava cercando di farsi crescere la barba. Era un'offerta allettante da parte dell'amico, ma qualcosa fece sì che Jianhua lo respingesse; ciò non piacque a Fangpu, anche se cercò di mascherare il proprio fastidio con un sorriso forzato. Fangpu stava cercando di spaventare Jianhua.

Gli studenti si stavano unendo in massa all'organizzazione L'Oriente è rosso, ma nel giro di poche settimane un gruppo rivale, che si faceva chiamare «Ribelli rossi», apparve nel campus. Il loro leader era Mengzhe, uno studente di origine contadina che sosteneva una rivoluzione più tollerante, basata sulla ragione e non sulla violenza, appoggiando la forma più pura del maoismo. Guadagnò alcuni seguaci, tra cui il fratello maggiore di Jianhua, Weihua, che studiava presso l'YMS. La crescente popolarità di Mengzhe fece infuriare Fangpu, che lo definì un monarchico, un sentimentale e controrivoluzionario segreto. Lui e i suoi seguaci distrussero l'ufficio dei Ribelli rossi e minacciarono di fare di peggio. Questo avrebbe certamente causato una rottura totale con Fangpu, ma Jianhua pensò di unirsi ai Ribelli rossi. Era attratto dal loro idealismo.

Proprio mentre la tensione tra le due parti stava degenerando in una vera e propria guerra, un rappresentante dell'esercito cinese arrivò nel campus e annunciò che ora era l'esercito a comandare. Mao aveva inviato unità militari in tutto il Paese per prendere il controllo delle scuole. Il caos e la violenza crescenti che stavano travolgendo l'YMS si stavano diffondendo in tutta la Cina, non solo nelle scuole, ma anche nelle fabbriche e negli uffici governativi; la Rivoluzione culturale stava andando fuori controllo. Presto arrivarono nel campus trentasei soldati, parte di un'unità dell'esercito nota come «901»; questi ordinarono che tutte le fazioni si sciogliessero e che le lezioni riprendessero. Ci sarebbero state esercitazioni militari e sarebbe stata ristabilita la disciplina.

Troppe cose erano cambiate, tuttavia, negli otto mesi trascorsi da quando tutto era iniziato. Gli studenti non riuscirono ad accettare un così improvviso ritorno alla disciplina. Avviliti, non si presentarono alle lezioni. Fangpu si

fece carico della campagna per sbarazzarsi dei soldati: affisse manifesti che accusavano i 901 di essere nemici della Rivoluzione culturale. Un giorno, lui e i suoi seguaci attaccarono uno degli ufficiali dell'esercito con una fionda e lo ferirono. Proprio mentre gli studenti temevano rappresaglie, l'unità 901 fu improvvisamente richiamata dal campus senza alcuna spiegazione. Ora gli studenti erano completamente soli e sembrava una prospettiva spaventosa. Si allearono rapidamente con uno dei due gruppi. Alcuni si unirono all'organizzazione L'Oriente è rosso, perché era più grande e offriva posizioni migliori; altri si unirono ai Ribelli rossi perché odiavano Fangpu e Piccolo Bawang; altri ancora pensavano che un gruppo o l'altro fosse il più rivoluzionario. Jianhua si unì ai Ribelli rossi, così come il suo amico Zongwei.

Ciascuna delle due parti si sentiva sicura di rappresentare il vero spirito della Rivoluzione culturale e, mentre si urlavano addosso e discutevano, scoppiavano scazzottate che nessuno riusciva a fermare. Ben presto gli studenti portarono con sé mazze e bastoni e le ferite aumentarono. Un giorno alcuni membri del gruppo L'Oriente è rosso catturarono alcuni Ribelli rossi e li fecero prigionieri. I Ribelli rossi non riuscirono a scoprire nulla sulla loro sorte.

Nel bel mezzo di questo momento di tensione, i Ribelli rossi vennero a sapere che uno dei loro membri, una studentessa di nome Yulan, era in realtà una spia della fazione opposta. Infuriati per questa tattica, legarono Yulan e iniziarono a picchiarla, per cercare di capire se ci fossero altre spie. Con grande sgomento di Jianhua, che lo ritenne un tradimento dei propri ideali, la maltrattarono e la ferirono, ma lei non rivelò nulla. Presto Yulan fu scambiata con i prigionieri dell'Oriente è

rosso, ma ormai l'antipatia tra le due parti aveva raggiunto il punto di rottura.

Poche settimane dopo, l'organizzazione L'Oriente è rosso lasciò in massa la scuola all'improvviso e stabilì il proprio quartier generale in un edificio in città, di cui si impadronì. Mengzhe decise di formare una squadra di guerriglieri che avrebbe operato a Yizhen di notte per tenere d'occhio l'organizzazione e fare opera di sabotaggio. Jianhua fu ingaggiato come reporter. Era un lavoro entusiasmante. Quando incontravano il nemico in città, scoppiavano battaglie con le fionde. Poi L'Oriente è rosso catturò uno dei guerriglieri dei Ribelli, di nome Heping. Qualche giorno dopo, fu scoperto in un ospedale, morto. I seguaci dell'Oriente è rosso lo avevano portato a fare un giro nel deserto su una Jeep, con un calzino in bocca, ed era soffocato durante il tragitto. Ora persino Mengzhe ne aveva abbastanza e giurò vendetta per questo orribile atto. Jianhua non poté che essere d'accordo con lui.

Man mano che gli scontri si diffondevano in tutta la città, i cittadini fuggirono e interi edifici furono abbandonati, con i saccheggiatori che li passavano al setaccio alla ricerca di beni. I Ribelli rossi passarono presto all'offensiva. Lavorando con gli artigiani locali, fabbricarono spade e lance di altissima qualità. Le vittime aumentarono. Alla fine i Ribelli accerchiarono la roccaforte cittadina dell'Oriente è rosso e si prepararono per l'offensiva finale. I membri dell'Oriente fuggirono, lasciandosi dietro una piccola banda di studenti soldati nell'edificio. I Ribelli chiesero la loro resa e all'improvviso, da una finestra del terzo piano, la giovane studente Yulan gridò: «Preferisco morire che arrendermi a voi!» Con la bandiera rossa dell'organizzazione in mano, gridò: «Viva il presidente Mao!» e saltò. Jianhua trovò il

suo corpo senza vita a terra, avvolto nella bandiera. La sua devozione alla causa lo colpì e impressionò.

Ormai in posizione di controllo, i Ribelli rossi stabilirono il loro quartier generale nella scuola e prepararono le loro difese per una controffensiva dell'Oriente è rosso. Costruirono una fabbrica improvvisata di munizioni nel campus. Alcuni studenti avevano imparato a fabbricare granate e vari potenti ordigni esplosivi. Un'esplosione involontaria uccise molti di loro, ma il lavoro continuò. Zongwei, l'artista, ne ebbe abbastanza; in qualche modo le nobili origini dei Ribelli rossi erano andate perdute e temeva l'espandersi della violenza; fuggì definitivamente da Yizhen. Jianhua perse il rispetto per il suo amico: come poteva Zongwei dimenticare coloro che erano stati feriti o erano morti per la loro causa? Arrendersi adesso era come dichiarare che era stato tutto inutile. Non sarebbe stato un codardo come lui. Inoltre, l'organizzazione l'Oriente è Rosso era veramente malvagia e capace di fare qualsiasi cosa per prendere il potere. Avevano tradito la rivoluzione.

Mentre la vita nella scuola si stabilizzava e i Ribelli rossi costruivano le loro difese, Jianhua fece visita alla sua famiglia, che non vedeva da tempo. Tuttavia, quando infine una sera tornò a scuola, non riuscì a credere ai propri occhi: i suoi compagni Ribelli rossi erano scomparsi; la loro bandiera non sventolava più sopra la scuola. C'erano soldati armati ovunque. Alla fine trovò alcuni compagni nascosti in un edificio scolastico che gli raccontarono cosa era successo: Mao stava riaffermando la sua autorità una volta per tutte; stava scegliendo da che parte stare nei vari conflitti locali per contribuire a creare un po' di ordine; e i militari della regione si erano schierati dalla parte dell'organizzazione l'Oriente è rosso,

riconoscendolo come il gruppo davvero rivoluzionario. Le ripercussioni di tutto ciò avrebbero potuto essere terribili.

Jianhua e diversi altri compagni decisero di tentare la fuga e di riunirsi sulle montagne, dove Mengzhe era apparentemente fuggito, ma tutta la regione era stata bloccata e furono costretti a tornare a scuola, che era diventata più che altro una prigione, sorvegliata dall'Oriente è rosso. Ora i ribelli potevano solo aspettarsi il peggio. Per l'Organizzazione erano un gruppo di controrivoluzionari che avevano picchiato e ucciso i loro compagni. Poi un giorno, mentre i membri dei Ribelli rossi del campus si erano riuniti in una stanza, i leader dell'Oriente è rosso, tra cui Fangpu e Piccolo Bawang, entrarono con delle granate legate alla cintura. Fangpu aveva con sé la lista nera di tutti quelli che dovevano essere prelevati dalla stanza, chiaramente per qualche scopo efferato. Fangpu si mostrò amichevole nei confronti di Jianhua e gli disse che non era troppo tardi per cambiare schieramento, ma Jianhua non riusciva più a vedere Fangpu sotto la stessa luce. La sua cordialità lo faceva sembrare ancora più sinistro.

Quella notte sentirono le urla dei loro compagni della lista nera da un altro edificio. Poi giunse loro la notizia che i membri dell'Oriente è rosso avevano trovato Mengzhe, lo avevano picchiato e lo avevano riportato a scuola, dove anche lui era in stato di arresto. Nella stanza accanto a quella in cui ora dormivano Jianhua e i suoi amici, videro Piccolo Bawang e la sua squadra coprire le finestre con delle coperte. La stavano trasformando in una camera di tortura. Presto notarono degli ex Ribelli rossi zoppicare per il campus, spaventati all'idea di parlare con chiunque. Poi fu il turno di Jianhua di essere portato nella stanza. Fu bendato e legato a una sedia in una posizione molto scomoda. Volevano che firmasse una ritrattazione e,

quando esitò a farlo, iniziarono a picchiarlo con una gamba della sedia. «Non potete farmi questo. Siamo compagni di classe. Siamo tutti fratelli di classe», urlò Jianhua.

Piccolo Bawang non ne volle sapere. Jianhua dovette confessare i suoi crimini, il ruolo che aveva avuto nelle varie battaglie in città e fu costretto a fare i nomi di altri Ribelli rossi che si nascondevano nel campus. I colpi sulle gambe si fecero più intensi e poi cominciarono a colpirlo alla testa. Sempre bendato, temeva per la sua vita e, in preda al panico, disse improvvisamente il nome di un altro Ribelle rosso, Dusu. Alla fine, incapace di camminare, fu portato fuori dalla stanza. Jianhua provò subito un forte rimpianto per aver fatto il nome di Dusu. Che vigliacco era stato. Cercò di avvertire Dusu, ma era troppo tardi. Nella stanza accanto continuavano le torture degli altri Ribelli rossi, tra cui suo fratello Weihua, picchiato a sangue. A Mengzhe fu rasata la testa e, quando lo videro, aveva il volto coperto dai lividi più orrendi.

Un giorno gli dissero che il suo vecchio amico e compagno Zongwei era stato catturato e, quando Jianhua andò a trovarlo, lo trovò svenuto, le gambe nude piene di grossi buchi e sangue che colava ovunque. Lo avevano colpito con dei ganci d'acciaio perché si era rifiutato di ammettere i suoi crimini. Come poteva Zongwei, piuttosto inoffensivo, ispirare tanta ferocia? Jianhua corse a chiamare il medico, ma quando arrivarono era troppo tardi: Zongwei morì tra le braccia del suo amico. Il cadavere fu portato via in fretta e fu inventata una storia di copertura per spiegare com'era morto. A Jianhua fu ordinato di non dire nulla. Un'insegnante che si rifiutò di confermare in un affidavit la versione ufficiale dell'Oriente è rosso fu picchiata e violentata da Piccolo Bawang e dai suoi seguaci. Nei mesi successivi, Fangpu estese i suoi poteri ovunque, gestendo essenzialmente

la scuola, mentre le lezioni riprendevano. Il loro giornale era l'unico consentito. La scuola stessa era stata ribattezzata Scuola Media dell'Oriente è rosso. Con l'Oriente è rosso fermamente al potere, la camera delle torture fu smantellata. Le lezioni consistevano perlopiù nel declamare citazioni di Mao. Ogni mattina si riunivano davanti a un poster gigante del presidente Mao e, brandendo i loro libretti rossi, inneggiavano alla sua lunga vita.

I membri dell'Oriente è rosso iniziarono una scrupolosa riscrittura del passato. Organizzarono una mostra per celebrare le loro vittorie, piena di fotografie falsificate e di notizie manipolate, il tutto per sostenere la loro versione dei fatti. Un'enorme statua del presidente Mao, cinque volte più grande della sua altezza reale, fu installata davanti al cancello della scuola, a sovrastare tutto il resto. Gli ex membri dei Ribelli rossi dovevano indossare una fascia bianca sul braccio che descriveva i loro vari crimini. Venivano costretti a inchinarsi davanti alla statua di Mao più volte al giorno, mentre i compagni di classe li prendevano a calci da dietro. Gli ex Ribelli rossi erano diventati come i vituperati insegnanti, minacciati e obbedienti.

Jianhua fu costretto a svolgere i lavori più umili e, avendone abbastanza, all'inizio dell'estate del 1968 tornò nella sua città natale. Suo padre mandò lui e suo fratello in una fattoria in mezzo alle montagne, dove potevano stare al sicuro e lavorare come braccianti. A settembre, deciso a terminare gli studi, Jianhua tornò a scuola. I pochi mesi di lontananza gli avevano dato un po' di prospettiva e ora, quando guardava la scuola media dell'Oriente è rosso, questa gli appariva sotto una luce molto diversa. Ovunque vedeva i segni di un'incredibile distruzione: aule completamente divelte, senza banchi né sedie, le pareti piene di poster scrostati e intonaco sgretolato; i

laboratori di scienze privi di attrezzature; cumuli di macerie in tutto il campus; tombe senza nome; la sala di musica fatta saltare in aria da una bomba; e a malapena un insegnante o un funzionario rispettabile rimasto a riprendere gli studi. Tutta questa distruzione in pochi anni, e per cosa? Per cosa erano morti Heping, Yulan, Zongwei e tanti altri? Per cosa avevano combattuto? Che cosa avevano imparato? Non riusciva più a capirlo, e lo spreco delle loro giovani vite lo riempiva di disgusto e disperazione.

Ben presto Jianhua e suo fratello si arruolarono nell'esercito, per sfuggire alla scuola e seppellire i loro ricordi. Negli anni successivi, mentre guidava un camion dell'esercito per consegnare pietre e cemento, lui e i suoi compagni assistettero al lento smantellamento della Rivoluzione culturale, con tutti i suoi ex leader che cadevano in disgrazia. Dopo la morte di Mao, nel 1976, lo stesso partito comunista condannò definitivamente la Rivoluzione culturale come una catastrofe nazionale.

Interpretazione: la storia e i personaggi di cui sopra sono tratti dal libro *Born Red* (1987) di Gao Yuan. (Dopo la Rivoluzione culturale, l'autore ha cambiato il nome da Gao Jianhua a Gao Yuan.) È il suo resoconto in forma di saggio degli eventi a cui partecipò nella sua scuola durante la Rivoluzione culturale. In sostanza, la Rivoluzione culturale fu il tentativo di Mao di modificare la natura umana stessa. Secondo Mao, attraverso millenni di capitalismo in varie forme, gli esseri umani erano diventati individualisti e conservatori, legati alla loro classe sociale. Mao voleva fare tabula rasa e ricominciare da capo. Come spiegò: «Su un foglio bianco ci si può scrivere e disegnare quanto c'è di più nuovo e di più bello». Per ottenere la sua tela bianca, Mao avrebbe dovuto agitare le cose su una scala di

massa, sradicando le vecchie abitudini e i modi di pensare ed estirpando l'insensato rispetto della gente per chi detiene il potere. Una volta raggiunto questo obiettivo, Mao avrebbe potuto iniziare a dipingere qualcosa di audace e di nuovo sul foglio pulito. Il risultato sarebbe stato una nuova generazione che avrebbe potuto iniziare a forgiare una società senza classi e non appesantita dal passato.

Gli eventi rappresentati in Born Red rivelano in piccolo l'esito dell'esperimento di Mao: la natura umana non può essere sradicata; se si cerca di alterarla, riemerge semplicemente in forme diverse. I risultati di centinaia di migliaia di anni di evoluzione e di sviluppo non possono essere radicalmente riprogettati da qualche schema, soprattutto quando si tratta del comportamento degli esseri umani in gruppo, che inevitabilmente si conforma a certi modelli antichi. Sebbene si possa essere tentati di considerare quanto accaduto all'YMS come irrilevante, soprattutto per il comportamento di gruppo degli adolescenti, i giovani spesso rappresentano la natura umana in una forma più nuda e pura rispetto agli adulti, che sono più abili nel mascherare le proprie motivazioni. In ogni caso, ciò che accadeva nella scuola si verificava in tutta la Cina – negli uffici governativi, nelle fabbriche, nell'esercito e tra i cinesi di tutte le età – in modo molto simile. Ecco come l'esperimento di Mao è fallito e cosa dimostra sulla natura umana.

Mao aveva la seguente e specifica strategia per attuare la sua audace idea: focalizzare l'attenzione del popolo su un nemico legittimo, in questo caso i revisionisti, coloro che, consapevolmente o meno, si aggrappavano al passato. Incoraggiare le persone, in particolare i giovani, a lottare attivamente contro questa forza reazionaria, ma anche contro qualsiasi forma di autorità radicata. Lottando contro queste

energie conservatrici, i cinesi sarebbero stati in grado di liberarsi dai vecchi schemi di pensiero e di azione, si sarebbero finalmente sbarazzati delle élite e dei sistemi di classificazione e si sarebbero uniti come classe rivoluzionaria con la massima chiarezza su ciò per cui stavano combattendo.

La sua strategia, tuttavia, aveva un difetto fatale: quando le persone operano in gruppo, non si impegnano per elaborare un pensiero sfumato e un'analisi profonda. Solo individui con un certo grado di calma e distacco possono farlo. Le persone in gruppo si sentono emotive ed eccitate. Il loro desiderio primario è quello di inserirsi nello spirito del gruppo. Il loro pensiero tende a essere semplicistico: bene contro male, con noi o contro di noi. Cercano naturalmente un'autorità che semplifichi loro le cose. Creare deliberatamente il caos, come voluto da Mao, non fece altro che rendere il gruppo più sicuro di cadere in questi schemi di pensiero primitivi, poiché agli esseri umani fa troppa paura vivere con eccessiva confusione e incertezza.

Guardate in che modo gli studenti dell'YMS reagirono all'appello di Mao: quando si trovarono di fronte alla Rivoluzione culturale, trasformarono semplicemente Mao stesso nella nuova autorità che li avrebbe guidati. Ingoiarono le sue idee con pochissima riflessione personale. Imitarono le azioni di altri a Pechino nel modo più convenzionale. Alla ricerca di revisionisti, tendevano a basare i loro giudizi sulle apparenze: gli abiti indossati dagli insegnanti, il cibo o il vino speciale che bevevano, le loro maniere, il loro background familiare. Queste apparenze potevano essere piuttosto ingannevoli. La professoressa Wen era radicale nelle sue convinzioni, ma fu giudicata una revisionista in base alla sua passione per la moda occidentale.

Nel vecchio ordinamento, gli studenti dovevano prestare totale obbedienza ai loro onnipotenti insegnanti. Improvvisamente liberati da tutto questo, rimasero emotivamente legati al passato. Gli insegnanti sembravano ancora onnipotenti, ma ora erano dei complottisti controrivoluzionari. Il risentimento represso degli studenti per aver dovuto essere così obbedienti si trasformò in rabbia e nel desiderio di essere loro a punire e opprimere. Quando gli insegnanti confessarono crimini che perlopiù non avevano mai commesso, per evitare l'inasprimento delle punizioni, questo sembrò solo confermare la paranoia degli studenti. Si erano trasformati da studenti obbedienti a oppressori, ma il loro pensiero era diventato ancora più semplicistico e irrazionale, l'opposto delle intenzioni di Mao.

Nel vuoto di potere che Mao aveva creato, emerse un'altra dinamica di gruppo fisiologica: coloro che erano naturalmente più assertivi, aggressivi e persino sadici (in questo caso Fangpu e Piccolo Bawang) si fecero strada e assunsero il potere, mentre coloro che erano più passivi (Jianhua, Zongwei) si ritirarono silenziosamente sullo sfondo, diventando seguaci. I tipi aggressivi dell'YMS formavano ora una nuova classe di élite, che distribuiva vantaggi e privilegi. Allo stesso modo, in mezzo a tutta la confusione che la Rivoluzione culturale aveva generato, gli studenti divennero ancora più ossessionati dallo status all'interno del gruppo. Chi tra loro apparteneva alla categoria rossa e chi a quella nera, si chiedevano? Era meglio avere origini contadine o proletarie? Come potevano entrare a far parte delle Guardie rosse e ottenere quella bella fascia rossa al braccio che indicava lo status di élite rivoluzionaria? Invece di propendere naturalmente per un nuovo ordine egualitario, gli studenti continuavano a sforzarsi di occupare posizioni superiori.

Una volta eliminata ogni forma di autorità, gli studenti gestirono la scuola, non c'era nulla che potesse fermare il successivo e più pericoloso sviluppo delle dinamiche di gruppo: la divisione in fazioni tribali. Per natura, noi esseri umani rifiutiamo i tentativi di chiunque di monopolizzare completamente il potere, come cercò di fare Fangpu. Questo riduce le opportunità di altre persone ambiziose e aggressive. Inoltre, crea grandi gruppi in cui i singoli membri possono sentirsi un po' persi. Quasi automaticamente, i gruppi si dividono in piccole fazioni e tribù rivali. Nella tribù rivale, un nuovo leader carismatico (Mengzhe, in questo caso) può assumere il potere e i membri possono identificarsi più facilmente con un numero ridotto di compagni. I legami sono stretti e resi ancora più intimi dalla lotta contro il nemico dell'altra tribù. Le persone possono pensare di aderire per le idee o per gli obiettivi diversi di questa o dell'altra tribù, ma ciò che desiderano più di ogni altra cosa è il senso di appartenenza e una chiara identità tribale.

Guardate le differenze effettive tra l'organizzazione dell'Oriente è rosso e i Ribelli rossi. Con l'intensificarsi della battaglia tra loro, diventava difficile dire per cosa stessero combattendo, se non per assumere il potere sull'altro gruppo. Un atto di forza o di cattiveria di una parte richiedeva una rappresaglia dell'altra, e qualsiasi tipo di violenza sembrava totalmente giustificata. Non ci potevano essere vie di mezzo, né domande sulla correttezza della loro causa. La tribù ha sempre ragione e dire il contrario significa tradirla, come fece Zongwei.

Mao aveva voluto forgiare una cittadinanza cinese unificata, chiara nei suoi obiettivi, e invece l'intero Paese si era buttato in battaglie tribali completamente scollegate dallo scopo originario della Rivoluzione culturale. Come se non bastasse, il

tasso di criminalità era salito alle stelle e l'economia si era bloccata, poiché quasi nessuno si sentiva obbligato a lavorare o a produrre qualcosa. Le masse erano diventate ancora più pigre e risentite rispetto al vecchio ordine.

Nella primavera del 1968, l'unico rimedio di Mao fu l'istituzione di uno stato di polizia. Centinaia di migliaia di persone furono gettate in prigione. L'esercito prese virtualmente il controllo. Per contribuire a ristabilire l'ordine e il rispetto per l'autorità, Mao si trasformò in una figura di culto, la sua immagine doveva essere venerata e le sue parole ripetute come preghiere rivoluzionarie. È interessante notare come la forma di repressione di Fangpu all'YMS – la tortura, la riscrittura della Storia, il controllo di tutti i media – rispecchiasse ciò che Mao stava facendo in tutto il Paese. La nuova società rivoluzionaria voluta da Mao (e da Fangpu) assomigliava ora ai regimi più repressivi e superstiziosi della Cina feudale. Come il padre di Jianhua, anch'egli vittima della Rivoluzione culturale, continuava a ripetere al figlio: «Una cosa si trasforma nel suo opposto se viene spinta troppo oltre».

Comprendere: avremo la tendenza a immaginare che questa storia sia un esempio estremo e che abbia poca rilevanza per la nostra vita e per i gruppi a cui apparteniamo. Dopotutto, navighiamo in un mondo pieno di persone sofisticate in uffici high-tech, dove tutti sono apparentemente molto educati e civili. Noi stessi ci vediamo in modo simile: abbiamo i nostri ideali progressisti e il nostro pensiero indipendente. Ma gran parte di questo è un'illusione. Se ci guardassimo da vicino e con onestà, dovremmo ammettere che, nel momento in cui entriamo nel nostro ambiente di lavoro o in qualsiasi gruppo, subiamo un cambiamento. Senza rendercene conto, scivoliamo

facilmente in modalità di pensiero e di comportamento più primitive.

Con gli altri, tendiamo naturalmente a sentirci insicuri di ciò che pensano di noi. Sentiamo la pressione di doverci adattare e, per farlo, iniziamo a modellare i nostri pensieri e le nostre convinzioni in base all'ortodossia del gruppo. Imitiamo inconsciamente gli altri membri, nell'aspetto, nelle espressioni verbali e nelle idee. Tendiamo a preoccuparci molto del nostro status e del nostro posto nella gerarchia: «Sto ricevendo lo stesso rispetto dei miei colleghi?» Questa è la parte primitiva della nostra natura, poiché condividiamo questa ossessione per lo status con i nostri parenti scimpanzé. A seconda delle abitudini della prima infanzia, nel contesto di gruppo diventiamo più passivi o più aggressivi del solito, rivelando i lati meno sviluppati del nostro carattere.

Quando si tratta di leader, in genere non li vediamo come persone comuni. In loro presenza tendiamo a sentirci in qualche modo intimiditi, come se possedessero dei poteri mitici. Quando pensiamo al principale rivale o nemico del nostro gruppo, non possiamo fare a meno di scaldarci e arrabbiarci, esagerando le qualità negative. Se gli altri membri del gruppo si sentono ansiosi o indignati per qualcosa, spesso ci lasciamo trascinare dal loro umore. Tutti questi sono sottili segnali del fatto che siamo sotto l'influenza del gruppo. Se stiamo vivendo le trasformazioni di cui sopra, possiamo essere certi che lo stesso sta accadendo ai nostri colleghi.

Immaginiamo ora una minaccia esterna al benessere o alla stabilità del gruppo, una sorta di crisi. Tutte le reazioni di cui sopra verrebbero intensificate dallo stress e il nostro gruppo, apparentemente civile e sofisticato, potrebbe diventare piuttosto instabile. Sentiremmo una maggiore pressione a

dimostrare la nostra lealtà e ad assecondare tutto ciò che il gruppo sostiene. Il nostro pensiero sul rivale diventerebbe ancora più semplicistico e acceso. Saremmo soggetti a ondate più potenti di emozioni virali, come panico, odio o grandiosità. Il nostro gruppo potrebbe dividersi in fazioni con dinamiche tribali. I leader carismatici potrebbero facilmente emergere per sfruttare questa volatilità. Spinto abbastanza in là, il potenziale di aggressività si nasconde sotto la superficie di quasi tutti i gruppi. Ma anche se ci asteniamo da una violenza palese, la dinamica primitiva che prende il sopravvento può avere gravi conseguenze, in quanto il gruppo reagisce in modo eccessivo e decide sulla base di paure esagerate o eccitazione controllabile.

Per resistere all'attrazione verso il basso che i gruppi inevitabilmente esercitano su di noi, dobbiamo condurre un *esperimento sulla natura umana* molto diverso da quello di Mao, con un semplice obiettivo in mente: sviluppare la capacità di staccarci dal gruppo e creare uno spazio mentale per un vero pensiero indipendente. Iniziamo questa esperienza accettando la realtà del potente effetto che il gruppo ha su di noi. Siamo brutalmente onesti con noi stessi, consapevoli di come il nostro bisogno di inserirci possa plasmare e deformare il nostro pensiero. L'ansia o il senso di indignazione che proviamo provengono completamente dall'interno o sono ispirati dal gruppo? Dobbiamo osservare la nostra tendenza a demonizzare il nemico e controllarla. Dobbiamo allenarci a non venerare ciecamente i nostri leader; li rispettiamo per i loro risultati senza sentire il bisogno di divinizzarli. Dobbiamo stare particolarmente attenti a coloro che hanno un fascino carismatico e cercare di demistificarli e riportarli con i piedi per terra. Con questa consapevolezza, possiamo iniziare a resistere e a staccarci.

Come parte di questo esperimento dobbiamo non solo accettare la natura umana, ma anche lavorare con ciò che abbiamo per renderla produttiva. Sentiamo inevitabilmente il bisogno di status e riconoscimento, quindi non neghiamolo. Al contrario, coltiviamolo attraverso il nostro eccellente lavoro. Dobbiamo accettare il nostro bisogno di appartenere al gruppo e di dimostrare la nostra lealtà, ma facciamolo in modi più positivi: mettendo in discussione le decisioni del gruppo che lo danneggeranno a lungo termine, fornendo opinioni divergenti, indirizzando il gruppo in una direzione più razionale, in modo delicato e strategico. Usiamo la natura virale delle emozioni nel gruppo, ma sfruttiamo un'altra serie di emozioni: mantenendo la calma e la pazienza, concentrandoci sui risultati e collaborando con gli altri per ottenere risultati pratici, possiamo iniziare a diffondere questo spirito in tutto il gruppo. E padroneggiando lentamente la parte primitiva del nostro carattere all'interno dell'ambiente riscaldato del gruppo, possiamo emergere come individui veramente indipendenti e razionali, il punto finale del nostro esperimento.

> «Quando la gente è libera di fare come preferisce, di solito si limita a vicenda.»
>
> (Eric Hoffer)

Le chiavi della natura umana

In alcuni momenti della vita, noi esseri umani possiamo sperimentare un'energia potente, con sensazioni diverse da qualsiasi altra, ma questa energia è qualcosa che raramente discutiamo o analizziamo. Possiamo descriverla come un'intensa sensazione di appartenenza a un gruppo e la sperimentiamo spesso in varie situazioni.

Supponiamo di far parte di un grande pubblico a un concerto, un evento sportivo o una manifestazione politica. A un certo punto, ondate di eccitazione, rabbia o gioia ci attraversano, condivise da migliaia di altre persone. Queste emozioni crescono dentro di noi in modo automatico. Non riusciamo a sperimentare queste emozioni da soli o con poche persone. In questo contesto di gruppo più ampio, al contrario, potremmo essere portati a dire o fare cose che non avremmo mai detto o fatto da soli.

In modo analogo, se dobbiamo tenere un discorso davanti a un gruppo e non siamo troppo nervosi e la folla è dalla nostra parte, proviamo un'esplosione di emozioni dal profondo. Ci nutriamo del pubblico. La nostra voce assume un'intonazione e un tono che non abbiamo mai avuto nella vita quotidiana; i nostri gesti e il linguaggio del corpo si fanno insolitamente animati. Possiamo sperimentare questo fenomeno anche dall'altra parte, quando ascoltiamo un oratore carismatico. Quella persona sembra essere investita da una sorta di forza speciale che suscita il nostro rispetto e ci riempie di una crescente eccitazione.

O forse ci troviamo a lavorare in un gruppo con un obiettivo critico da raggiungere in tempi brevi. Ci sentiamo obbligati a fare di più di quanto normalmente possiamo, a lavorare più duramente. Avvertiamo una carica di energia che deriva dal sentirsi in contatto con altri che lavorano con lo stesso spirito di urgenza. Si raggiunge un punto in cui i membri del gruppo non devono nemmeno parlare: siamo tutti sulla stessa lunghezza d'onda e possiamo persino anticipare i pensieri dei nostri colleghi.

Queste sensazioni non vengono registrate in maniera razionale, ma si manifestano con sensazioni corporee

automatiche: pelle d'oca, battito cardiaco accelerato, vitalità e un eccesso di potenza. Chiamiamo questa energia *forza sociale*, una sorta di campo di forza invisibile che influenza e lega un gruppo di persone attraverso sensazioni condivise e crea un intenso sentimento di connessione. Se ci confrontiamo con questo campo di forza come estranei, esso tende a indurre ansia. Per esempio, ci troviamo a viaggiare in un luogo con una cultura molto diversa dalla nostra. Oppure iniziamo a lavorare in un posto in cui le persone sembrano avere un modo tutto loro di relazionarsi, con una sorta di linguaggio segreto. Oppure camminiamo in un quartiere di una classe sociale molto diversa da quella a cui siamo abituati, molto più ricca o più povera. In questi momenti, siamo consapevoli della nostra non appartenenza, del fatto che gli altri ci guardano come estranei, e nel profondo ci sentiamo a disagio e insolitamente attenti, anche se in realtà non abbiamo nulla da temere.

Possiamo osservare diversi elementi interessanti della forza sociale: in primo luogo, *esiste dentro e fuori di noi allo stesso tempo*. Quando sperimentiamo le sensazioni corporee sopra elencate, siamo quasi certi che altri, dalla nostra parte, stiano provando le stesse cose. Sentiamo la forza dentro di noi, ma la pensiamo anche fuori di noi. È una sensazione insolita, forse equivalente a quella che percepiamo quando siamo innamorati e sperimentiamo un'energia condivisa che passa tra noi e l'oggetto d'amore.

Possiamo anche dire che *questa forza varia a seconda delle dimensioni e della chimica del gruppo particolare*. In generale, più grande è il gruppo, più intenso è l'effetto. Quando ci troviamo in un gruppo molto numeroso di persone che sembrano condividere le nostre idee o i nostri valori, sentiamo un'impennata di forza e vitalità, oltre a un calore comune che

deriva dalla sensazione di appartenenza. C'è qualcosa di impressionante e sublime in questa forza moltiplicata in una grande folla. Questo aumento di energia ed eccitazione può facilmente trasformarsi in rabbia e violenza in presenza di un nemico. Anche il particolare mix di persone determina l'effetto: se il leader è carismatico e pieno di energia, questa filtra attraverso il gruppo o le masse riunite; se un gran numero di individui ha una particolare tendenza emotiva alla rabbia o alla gioia, questo altererà lo stato d'animo collettivo.

Infine, *siamo attratti da questa forza*. Ci sentiamo attratti dai numeri: uno stadio pieno di tifosi, cori di persone che cantano, parate, carnevali, concerti, assemblee religiose e convegni politici. In queste situazioni, riviviamo ciò che i nostri antenati hanno inventato e perfezionato: il raduno del clan, i soldati in massa che sfilano in colonna davanti alle mura della città, i primi spettacoli teatrali e dei gladiatori. Se si esclude la minoranza che si sente spaventata da questi raduni, in generale amiamo le tifoserie locali per quello che sono: ci fanno sentire vivi e vitali. Tanto che può diventare una dipendenza: ci sentiamo obbligati a esporci sempre di più a questa energia. La musica e la danza incarnano tale aspetto della forza sociale. Il gruppo vive il ritmo e la melodia come un tutt'uno e la musica e la danza sono tra le prime forme che abbiamo creato per soddisfare questo impulso, per esternare la forza.

Possiamo osservare un altro aspetto della forza sociale, nella sua forma inversa: quando sperimentiamo un periodo prolungato di isolamento. Sappiamo dai dati dei prigionieri in isolamento e degli esploratori isolati in regioni remote (si veda il resoconto di Richard E. Byrd dei suoi strazianti cinque mesi di isolamento in Antartide, nel suo libro *Alone*) che iniziano a sentirsi disconnessi dalla realtà e percepiscono che la loro

personalità si sta disintegrando. Diventano inclini a elaborate allucinazioni. Ciò che manca loro più di tutto non è semplicemente la presenza di persone vicine, ma gli occhi degli altri che li guardano. Nei primi mesi di vita abbiamo formato l'intero concetto di noi stessi guardando le nostre madri; il suo sguardo reciproco ci ha dato la sensazione di esistere, ci ha detto chi siamo per il modo in cui ci guardava. Da adulti, sperimentiamo lo stesso tipo di convalida non verbale e lo stesso senso di sé attraverso lo sguardo degli altri su di noi. Non ne siamo mai consapevoli; ci vorrebbe un isolamento prolungato per capire il fenomeno.

Questa è la forza sociale al suo livello più elementare: solo gli occhi di altre persone possono rassicurarci sul fatto che siamo reali, integri e ci sentiamo al nostro posto. La forza sociale può farsi sentire nei nostri mondi virtuali e nelle folle virtuali. È meno intensa che in una folla reale, ma possiamo sentire la presenza degli altri anche in modo fantasmatico attraverso lo schermo (dentro e fuori di noi) e consultiamo continuamente i nostri smartphone come una sorta di sostituto dello sguardo altrui.

La forza sociale tra gli esseri umani è solo una versione più complessa di ciò che sperimentano tutti gli animali sociali. Gli animali sociali sono continuamente *in sintonia* con le emozioni degli altri all'interno del gruppo, consapevoli del loro ruolo nel branco e ansiosi di inserirsi. (Tra i primati superiori, ciò include l'imitazione di quelli di rango più elevato come dimostrazione di inferiorità.) Gli animali mostrano elaborati segnali fisici che permettono al gruppo di comunicare e cooperare. Hanno rituali di grooming per stringere i loro legami, e la caccia in branco ha un effetto simile. Sperimentano un'energia condivisa quando sono semplicemente riuniti insieme.

Noi esseri umani possiamo sembrare molto più sofisticati, ma la stessa dinamica si verifica anche in noi, a un livello completamente subverbale. Percepiamo e sentiamo quello che provano gli altri nel gruppo. Abbiamo un bisogno urgente di inserirci e di svolgere il nostro ruolo. Siamo inclini a imitare inconsciamente i gesti e le espressioni di chi ammiriamo, soprattutto dei leader. Ci piace ancora cacciare in branco, attraverso i social media o ovunque sia accettabile sfogare la nostra rabbia. Abbiamo i nostri rituali per stringere legami di gruppo: assemblee religiose o politiche, spettacoli, guerre. E sicuramente sperimentiamo l'energia collettiva che attraversa qualsiasi gruppo di persone che la pensano allo stesso modo.

La cosa più singolare di questa forza dentro di noi è quanto poco discutiamo o analizziamo qualcosa che è così evidentemente comune alla nostra esperienza. In parte ciò può derivare dal fatto che è difficile studiare queste sensazioni in modo rigorosamente scientifico. Ma c'è anche qualcosa di intenzionale in questa ignoranza; nel profondo, questo fenomeno ci preoccupa. Le nostre reazioni automatiche in gruppo, o la nostra propensione a imitare gli altri, ci ricordano gli aspetti più primitivi della nostra natura, le nostre radici animali. Vogliamo immaginarci non solo come civilizzati e sofisticati, ma anche come individui con un controllo consapevole di gran parte di ciò che facciamo. Il nostro comportamento di gruppo tende a infrangere questo mito, ed esempi storici come la Rivoluzione culturale cinese ci spaventano per le possibilità che ci offrono. Non ci piace vederci come animali sociali che operano sotto particolari impulsi. Questo offende la nostra auto-opinione di specie.

Comprendere: la forza sociale non è né positiva né negativa. È semplicemente una parte fisiologica della nostra natura. Molti

aspetti di questa forza, che si sono evoluti tanto tempo fa, sono piuttosto pericolosi nel mondo moderno. Per esempio, il profondo sospetto che tendiamo a provare nei confronti degli estranei e il bisogno di demonizzarli si sono evoluti tra i nostri primi antenati a causa dei tremendi pericoli delle malattie infettive e delle intenzioni aggressive dei cacciatori-raccoglitori rivali. Ma queste reazioni di gruppo non sono più rilevanti nel ventunesimo secolo. Anzi, con la nostra abilità tecnologica, possono essere la fonte dei nostri comportamenti più violenti e di carattere genocida. In generale, nella misura in cui la forza sociale tende a ridurre la nostra capacità di pensare in modo indipendente e razionale, possiamo dire che esercita un'attrazione verso modi di comportamento più primitivi, inadatti alle condizioni moderne.

La forza sociale, tuttavia, può essere utilizzata e plasmata anche per scopi *positivi*, per una cooperazione e un'empatia di alto livello, per una spinta verso l'alto, che sperimentiamo quando creiamo qualcosa insieme all'interno di un gruppo.

Il problema che dobbiamo affrontare come animali sociali non è che sperimentiamo questa forza, cosa che avviene automaticamente, ma che ne neghiamo l'esistenza. Veniamo influenzati dagli altri senza rendercene conto. Abituati a seguire inconsciamente ciò che gli altri dicono e fanno, perdiamo la capacità di pensare con la nostra testa. Quando ci troviamo di fronte a decisioni critiche nella vita, imitiamo semplicemente ciò che hanno fatto gli altri o ascoltiamo persone che ripetono a pappagallo l'opinione comune. Questo può portare a molte decisioni inappropriate. Perdiamo anche il contatto con ciò che ci rende unici, la fonte del nostro potere come individui (per saperne di più, si veda il capitolo 13). Alcune persone, consapevoli di queste tendenze della nostra natura, possono

scegliere di ribellarsi e diventare anticonformiste. Ma questo può essere altrettanto insensato e autodistruttivo: siamo creature sociali, dipendiamo dalla nostra capacità di lavorare con gli altri; una ribellione fine a sé stessa non fa altro che emarginarci.

Ciò di cui abbiamo bisogno più di ogni altra cosa è *l'intelligenza di gruppo*. Questa intelligenza comporta una comprensione approfondita dell'effetto che i gruppi hanno sul nostro pensiero e sulle nostre emozioni; con questa consapevolezza, possiamo resistere all'attrazione verso il basso. Comporta anche la comprensione del funzionamento dei gruppi umani secondo determinate leggi e dinamiche, che possono facilitare il farsi strada in questi spazi. Con questa intelligenza, possiamo giocare sottilmente: possiamo diventare attori sociali dotati e inserirci dall'esterno, pur mantenendo interiormente una certa distanza e un certo spazio mentale per pensare con la nostra testa. Con questo grado di indipendenza, possiamo prendere decisioni nella vita che siano adeguate a chi siamo e alle nostre circostanze.

Per acquisire questa intelligenza, dobbiamo studiare e padroneggiare i due aspetti della forza sociale sopra descritti: l'effetto individuale dei gruppi su di noi e gli schemi e le dinamiche in cui i gruppi tenderanno quasi sempre a cadere.

L'effetto individuale

Il desiderio di inserirsi: supponiamo che entriate in un gruppo, per esempio nell'ambito di un nuovo lavoro. Mentre cercate di adattarvi all'ambiente, vi rendete conto che le persone vi scrutano e vi giudicano al pari di un estraneo. A livello non verbale, sentite i loro occhi che vi sondano in cerca di indizi.

Iniziate a chiedervi: sono adatto? Ho detto le cose giuste? Cosa pensano di me? *Il primo e principale effetto su di voi in qualsiasi gruppo è il desiderio di inserirvi e di consolidare il vostro senso di appartenenza.* Più ci si adatta, meno si rappresenta una sfida al gruppo e ai suoi valori. Questo ridurrà al minimo l'esame che dovrete affrontare e l'ansia che ne deriva.

Il primo modo per farlo è attraverso le apparenze. Ci si veste e ci si presenta più o meno come fanno gli altri nel gruppo. C'è sempre una piccola percentuale di persone che amano distinguersi nel look, ma che riescono a conformarsi per quanto riguarda idee e valori. La maggior parte di noi, tuttavia, non si sente a proprio agio nel sembrare troppo diversa e fa il possibile per integrarsi. Adottiamo abiti e look che dicono la cosa giusta: sono serio, lavoro sodo, posso avere stile ma non così tanto da distinguermi.

Il secondo e più importante modo di inserirsi è quello di adottare le idee, le credenze e i valori del gruppo. Potreste iniziare a usare espressioni verbali simili a quelle degli altri, segno di un'affinità che si sviluppa sotto la superficie. Le proprie idee si modellano lentamente su quelle del gruppo. Alcune persone possono ribellarsi esteriormente a questo conformismo, ma di solito sono quelle che poi vengono licenziate o emarginate. Si possono mantenere alcune convinzioni o opinioni particolari che si tengono in gran parte per sé, ma non su questioni importanti per il gruppo. Più a lungo si rimane nel gruppo, più questo effetto è forte e insidioso.

Se lo si osservasse dall'esterno, si noterebbe un'uniformità di pensiero generale piuttosto sorprendente, considerando che come individui siamo tutti molto diversi l'uno dall'altro per temperamento e background. Si tratta di un segno di

conformismo. Potreste esservi uniti a un gruppo perché ne condividete le idee e i valori, ma col tempo scoprirete che le parti del vostro pensiero che erano un po' diverse da quelle degli altri, riflettendo la propria unicità, vengono lentamente sfrondate, come un cespuglio realizzato per abbinarsi agli altri, in modo da essere d'accordo con il gruppo su quasi tutte le questioni. Non siete consapevoli di tutto questo mentre accade. Si verifica in modo inconsapevole. In effetti, tenderete a negare a gran voce che tale livellamento abbia mai avuto luogo. Immaginerete di essere arrivati a queste idee da soli, di aver *scelto* di crederci e di pensarlo. Non volete confrontarvi con la forza sociale che opera su di voi e che vi spinge a mimetizzarvi e a rafforzare il vostro senso di appartenenza. A lungo termine, è molto meglio confrontarsi con il proprio conformismo all'etica del gruppo, in modo da diventarne consapevoli mentre ciò succede e da controllare in qualche modo il processo.

Il bisogno di esibirsi: da questo primo effetto deriva il secondo: *in un contesto di gruppo, si è sempre in scena*. Non ci conformiamo solo nelle apparenze e nel modo di pensare, ma esageriamo e *mostriamo* agli altri la nostra appartenenza. Nel gruppo, diventiamo attori, modellando ciò che diciamo e facendo in modo che gli altri ci accettino, ci apprezzino e ci vedano come membri fedeli della squadra. Le nostre performance cambiano a seconda delle dimensioni del gruppo e della sua particolare composizione: capi, colleghi o amici. All'inizio potremmo avere un certo grado di distanza interiore in queste performance, consapevoli, per esempio, di essere insolitamente ossequiosi nei confronti del capo. Ma col tempo, recitando la parte, iniziamo a sentire ciò che stiamo mostrando; la distanza interiore si scioglie e la maschera che indossiamo si

fonde con la nostra personalità. Invece di pensare a sorridere nei momenti opportuni, ci incolliamo automaticamente il sorriso.

Come parte di questa performance, minimizziamo i nostri difetti ed esibiamo quelli che consideriamo i nostri punti di forza. Ci mettiamo in mostra con sicurezza. Ci *comportiamo* in modo più altruistico. Alcuni studi hanno dimostrato che siamo molto più propensi a donare denaro o ad aiutare qualcuno ad attraversare la strada quando gli altri ci guardano. Nel gruppo, ci assicuriamo che gli altri vedano che sosteniamo le cause giuste; pubblichiamo le nostre opinioni progressiste in modo evidente sui social media. Ci assicuriamo anche che gli altri ci vedano lavorare sodo e fare ore extra. Quando siamo soli, spesso proviamo nella nostra mente le cose che diremo o faremo per la nostra performance successiva.

Non pensiate che sia meglio essere semplicemente voi stessi, in modo naturale, oppure ribellarvi: non c'è niente di più *innaturale* che frenare questo bisogno di esibirsi, che anche gli scimpanzé manifestano in misura elevata. Se volete sembrare naturali, come se foste a vostro agio con voi stessi, dovete *recitare* la parte; dovete allenarvi a non sentirvi nervosi e a modellare il vostro aspetto in modo che nella vostra naturalezza non offendiate le persone o i valori del gruppo. Coloro che tengono il broncio o si rifiutano di esibirsi finiscono per essere emarginati, perché il gruppo inconsciamente espelle questi tipi di persone.

In ogni caso, non dovete vergognarvi di questo bisogno; non potete comunque farci nulla, perché nel gruppo modelliamo inconsciamente il nostro comportamento per adattarci. È meglio essere consapevoli, mantenere la distanza interiore e trasformarsi in un attore consapevole e superiore, capace di

modificare la propria espressione per adattarsi al sottogruppo e di impressionare le persone con le proprie qualità positive.

Contagio emotivo: quando eravamo bambini, eravamo molto sensibili agli stati d'animo e alle emozioni di nostra madre; i suoi sorrisi suscitavano i nostri, la sua ansia ci rendeva tesi. Abbiamo sviluppato molto tempo fa questo alto grado di empatia verso le emozioni della madre come meccanismo di sopravvivenza. Come tutti gli animali sociali, veniamo preparati fin da piccoli a percepire e captare le emozioni degli altri, in particolare di quelli che ci sono vicini. Questo è il terzo effetto del gruppo su di noi: *il contagio delle emozioni*.

Quando siamo soli, siamo consapevoli dei nostri stati d'animo mutevoli, ma nel momento in cui entriamo nel gruppo e sentiamo gli occhi degli altri su di noi, diventiamo consapevoli a livello inconscio dei *loro* stati d'animo e delle loro emozioni che, se abbastanza forti, possono sostituire i nostri. Inoltre, tra coloro che percepiamo a proprio agio e con un senso di appartenenza, siamo meno sulla difensiva e più vulnerabili all'effetto contagio.

Alcune emozioni sono più contagiose di altre: l'ansia e la paura sono le più forti di tutte. Tra i nostri antenati, se una persona avvertiva un pericolo, era importante che anche gli altri lo sentissero. Ma nel nostro ambiente attuale, dove le minacce sono meno immediate, si tratta più di un'ansia di basso grado che attraversa rapidamente il gruppo, scatenata da pericoli possibili o immaginari. Altre emozioni altamente contagiose sono la gioia e l'eccitazione, la stanchezza e l'apatia, la rabbia e l'odio intensi. Anche il desiderio è altamente contagioso. Se vediamo che gli altri vogliono possedere qualcosa o seguire una nuova tendenza, siamo facilmente contagiati dallo stesso impulso.

Tutti questi effetti hanno una dinamica autoavverante: se tre persone si sentono ansiose, ci deve essere un buon motivo. Ora noi diventiamo il quarto, e la cosa acquista una realtà che gli altri trovano convincente. Più persone lo percepiscono, più altri lo capiranno e più intenso diventerà in noi come individui.

È possibile osservare questo aspetto in sé stessi, osservando le proprie emozioni e cercando di decifrare l'effetto che gli altri potrebbero aver avuto su di esse. La paura che provate è legata a qualcosa che state affrontando nell'immediato oppure è più indiretta, conseguente a ciò che avete sentito o percepito da altri? Cercate di cogliere questo aspetto nel momento in cui si verifica. Scoprite quali sono le emozioni più contagiose per voi e come le vostre emozioni cambiano con i vari gruppi e sottogruppi che frequentate. La consapevolezza di ciò vi dà il potere di controllarlo.

Ipercertezza: quando siamo da soli e pensiamo alle nostre decisioni e ai nostri progetti, ci vengono naturalmente dei dubbi. Abbiamo scelto il percorso professionale giusto? Abbiamo detto la cosa giusta per ottenere il lavoro? Stiamo adottando la strategia migliore? Ma quando siamo in gruppo, questo meccanismo di dubbio e riflessione viene neutralizzato. Supponiamo che il gruppo debba decidere una strategia importante. Sentiamo l'urgenza di agire. Discutere e deliberare è faticoso, e dove andremo a finire? Sentiamo la pressione di decidere e di sostenere la decisione. Se dissentiamo, potremmo essere emarginati o esclusi, e ci allontaniamo da questa possibilità. Inoltre, se tutti sembrano essere d'accordo che si tratti della giusta linea d'azione, siamo spinti a sentirci sicuri della decisione. E così il quarto effetto su di noi è quello di *farci sentire più sicuri di ciò che noi e i nostri colleghi stiamo facendo, il che ci rende ancora più inclini a correre rischi*.

Questo è ciò che accade nelle frenesie e nelle bolle finanziarie: se tutti scommettono sul prezzo dei tulipani o delle azioni South Sea (vedi capitolo 6) o dei mutui subprime, deve essere una cosa sicura. Chi solleva dubbi è semplicemente troppo cauto. Come individui, è difficile resistere a ciò di cui gli altri sembrano così sicuri. Non vogliamo perdere l'occasione. Inoltre, se fossimo tra i pochi che hanno comprato questo titolo e il titolo fallisse, ci sentiremmo ridicoli e imbarazzati, tristemente responsabili di essere stati dei babbei. Ma se siamo protetti da migliaia di persone che fanno lo stesso, non ci sentiamo responsabili, il che aumenta la probabilità di correre rischi simili in un contesto di gruppo. Se come individui singoli avessimo un piano chiaramente ridicolo, gli altri ci metterebbero in guardia e ci riporterebbero coi piedi per terra; ma in un gruppo accade il contrario: tutti sembrano convalidare il piano, per quanto delirante (come invadere l'Iraq e aspettarsi di essere accolti come liberatori), e non ci sono estranei che ci risveglino buttandoci addosso dell'acqua fredda.

Ogni volta che vi sentite insolitamente sicuri ed entusiasti di un piano o di un'idea, dovete fare un passo indietro e valutare se si tratta di un effetto virale di gruppo che agisce su di voi. Se riuscite a staccarvi per un momento dall'eccitazione, potreste notare come il vostro pensiero venga utilizzato per razionalizzare le emozioni, per confermare la certezza che *volete* sentire. Non rinunciate mai alla vostra capacità di dubitare, riflettere e considerare altre opzioni: la vostra razionalità come individuo è la vostra unica protezione contro la follia che può sopraffare un gruppo.

Dinamiche di gruppo

Fin dall'inizio della Storia documentata, possiamo osservare alcuni schemi in cui i gruppi umani rientrano quasi automaticamente, come se fossero soggetti a particolari leggi matematiche o fisiche. Quelle che seguono sono le dinamiche più comuni che dovete studiare nei gruppi a cui appartenete o che frequentate.

Cultura di gruppo: quando viaggiamo in un altro Paese, ci rendiamo conto delle differenze culturali rispetto al nostro. Non solo gli abitanti hanno la loro lingua, ma anche abitudini, modi di vedere il mondo e di pensare diversi dai nostri. Questo è più evidente nelle nazioni che hanno una lunga tradizione, ma in misura più sottile possiamo veder accadere la stessa cosa in un'azienda o in un ufficio. Tutto questo fa parte della forza sociale che amalgama e unisce il gruppo in base alla particolare chimica dei suoi membri.

Quando osservate il vostro gruppo e la sua cultura, pensate allo stile e all'atmosfera generale che prevale. È strutturato in modo generico, con uno stile disinvolto? Oppure è organizzato dall'alto verso il basso e i suoi membri hanno paura di uscire dal seminato o di infrangere la disciplina? I suoi membri si sentono superiori e separati dal resto del mondo, mostrando un atteggiamento elitario, o il gruppo si vanta del suo populismo? Si considera all'avanguardia o più tradizionalista? Le informazioni fluiscono facilmente in tutto il gruppo, dando un'impressione di apertura, o la leadership controlla e monopolizza questo flusso? Il gruppo ha un'impronta di mascolinità, con un'ipercompetitività e una catena di comando più rigida, o ha uno spirito più fluido e femminile che enfatizza la cooperazione rispetto alla gerarchia? Sembra pieno di

disfunzioni e disunità, con i membri più preoccupati del loro ego che di ottenere risultati effettivi, o mette in risalto la produttività e la qualità del lavoro? Per rispondere a queste domande, non prestate molta attenzione a ciò che il gruppo dice di sé, ma esaminate piuttosto le sue azioni e il tono emotivo che prevale al suo interno.

Il suo stile può avere gradi delle qualità sopra citate, o combinazioni di esse, ma il gruppo avrà sempre un qualche tipo di cultura e di spirito identificabile. Due cose da tenere a mente: primo, la cultura sarà spesso incentrata su un ideale che il gruppo immagina per sé stesso: liberale, moderno, progressista, spietatamente competitivo, di buon gusto, eccetera. Il gruppo può anche non essere all'altezza di questo ideale ma, nella misura in cui ci prova, l'ideale funziona come un mito che lega i membri del gruppo. In secondo luogo, questa cultura spesso riflette i fondatori del gruppo, soprattutto se hanno una forte personalità. Con il loro stile, rigido o meno, hanno dato la loro impronta al gruppo, anche se è formato da migliaia di persone. Ma i leader che entrano in un gruppo o in un'azienda dalla cultura consolidata spesso si trovano completamente assorbiti da essa, anche se potrebbero pensare di modificarla.

Il Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti, che ha sede nel Pentagono, uscì dalla seconda guerra mondiale con uno spirito molto forte e aggressivo. Entrambi i presidenti, Kennedy e Johnson, avevano le loro opinioni sul Pentagono e sulla modifica della sua cultura; entrambi volevano evitare di coinvolgere gli Stati Uniti nella guerra del Vietnam. Ma questa cultura aggressiva finì per alterare le *loro* idee e trascinarli in guerra. Molti registi di Hollywood hanno pensato di fare le cose a modo loro, solo per ritrovarsi inghiottiti da una cultura radicata che enfatizza il controllo dall'alto e la micro-gestione da parte dei

produttori, con i loro interminabili appunti. Questa cultura esiste da quasi novant'anni e nessun individuo è riuscito a modificarla. È meglio essere consapevoli e rendersi conto che ,quanto più grande è il gruppo e quanto più consolidata è la cultura nel tempo, tanto più è probabile che sia il gruppo a controllare voi piuttosto che il contrario.

Una cosa da tenere a mente: a prescindere dal tipo di cultura o da quanto dirompente possa essere stata alle sue origini, più un gruppo esiste e si allarga, più diventa conservatore. Si tratta di un risultato inevitabile del desiderio di aggrapparsi a ciò che si è creato o costruito e di affidarsi a metodi collaudati per mantenere lo status quo. Questo conservatorismo strisciante provocherà, a lungo andare, la morte del gruppo, perché esso perde lentamente la capacità di adattarsi.

Regole e codici di gruppo: per qualsiasi gruppo umano, il disordine e l'anarchia sono troppo angoscianti. Così le norme di comportamento e le regole su come fare le cose si evolvono rapidamente e si impongono. Queste regole e codici non sono mai scritti, bensì impliciti. Se li si viola in qualche modo, si rischia di diventare una nullità o addirittura di essere licenziati, senza necessariamente conoscerne la causa. In questo modo, il gruppo impone il proprio ordine senza bisogno di un controllo attivo. I codici regoleranno le apparenze accettabili, la quantità di chiacchiere libere incoraggiate durante le riunioni, la qualità dell'obbedienza nei confronti dei capi, l'etica del lavoro desiderata, eccetera. Quando siete nuovi in un gruppo, dovete prestare particolare attenzione a questi codici impliciti. Osservate chi sta salendo e chi sta scendendo all'interno del gruppo: sono i segni dei criteri che regolano il successo e il fallimento. Il successo deriva più dai risultati o dalle conoscenze politiche? Guardate quanto duramente le persone lavorano

quando non sono osservate dai capi. Potreste lavorare troppo o fare un lavoro troppo bene e ritrovarvi licenziati per aver messo in cattiva luce gli altri. All'interno del gruppo ci sono inevitabilmente delle vacche sacre: persone o convinzioni che non devono mai essere criticate. Considerate tutti questi elementi come fili d'inciampo da evitare a tutti i costi. A volte un particolare membro di rango superiore funge da poliziotto o poliziotta di fatto per queste regole e codici. Identificate queste persone ed evitate qualsiasi attrito con loro. Non ne vale la pena.

La corte di gruppo: osservate una qualsiasi comunità di scimpanzé allo zoo, e noterete l'esistenza di un maschio alfa e di altri scimpanzé che adattano il loro comportamento al suo, corteggiando, imitando e lottando per stringere legami più stretti. Questa è la versione pre-umana della corte. Noi umani abbiamo creato una versione più elaborata nelle corti aristocratiche, che risalgono alle prime civiltà. Nelle corti aristocratiche, i membri subordinati dipendevano dal favore del re o della regina per sopravvivere e prosperare; lo scopo era avvicinarsi al vertice senza alienarsi gli altri cortigiani, oppure coalizzarsi e deporre il capo, un'impresa sempre rischiosa.

Oggi la corte si formerà intorno al dirigente cinematografico, al capo di un dipartimento accademico, all'amministratore delegato di un'impresa commerciale, al capo politico, al proprietario di una galleria d'arte, a un critico o a un artista con potere culturale. In un grande gruppo, ci saranno sottocorti formate attorno a sottocapi. Più potente è il leader, più intenso è il gioco. I cortigiani possono sembrare diversi, ma il loro comportamento e le loro strategie sono praticamente gli stessi. È necessario prendere nota di alcuni di questi modelli comportamentali.

In primo luogo, i cortigiani devono ottenere l'attenzione dei leader e ingraziarseli in qualche modo. Il modo più immediato per farlo è l'adulazione, dal momento che i leader hanno inevitabilmente un grande ego e una gran voglia di veder convalidata la loro alta opinione di sé. L'adulazione può fare miracoli, ma comporta dei rischi. Se è troppo evidente, l'adulatore sembra disperato ed è facile capire la strategia. I migliori cortigiani sanno come adattare le loro lusinghe alle particolari insicurezze del leader e renderle meno dirette. Si concentrano sulle qualità lusinghiere del leader a cui nessun altro si è preoccupato di prestare attenzione, ma che necessitano di un'ulteriore convalida. Se tutti lodano l'acume commerciale del capo, ma non la sua raffinatezza culturale, dovrete puntare su quest'ultima. Rispecchiare le idee e i valori del leader, senza usare le sue esatte parole, può essere una forma molto efficace di adulazione indiretta.

Tenete presente che le forme di adulazione accettabili variano da una corte all'altra. A Hollywood, per fare un esempio, sarà più espansiva che nel mondo accademico o a Washington DC. Adattate le vostre lusinghe allo spirito del gruppo e fatele il più indirettamente possibile.

Naturalmente, è sempre saggio impressionare i capi con la vostra efficienza e renderli dipendenti dalla vostra utilità, ma fate attenzione a non esagerare: se ritengono che siate troppo bravi in quello che fate, potrebbero arrivare a temere la loro dipendenza da voi e a interrogarsi sulle vostre ambizioni. Fate in modo che si sentano confortati dalla superiorità che credono di possedere.

In secondo luogo, dovete prestare molta attenzione agli altri cortigiani. Distinguersi troppo, essere visti come troppo brillanti o affascinanti susciterà invidia, e morirete tra mille

morsi. Volete il maggior numero possibile di cortigiani dalla vostra parte. Imparate quindi a sminuire i vostri successi, ad ascoltare (o a far finta di ascoltare) profondamente le idee degli altri, dando loro strategicamente credito e lodandoli durante le riunioni, prestando attenzione alle *loro* insicurezze. Se dovete prendere provvedimenti contro determinati membri della corte, fatelo nel modo più indiretto possibile, lavorando per isolarli lentamente nel gruppo, senza mai apparire troppo aggressivi. Le corti devono sempre sembrare civili. Sappiate che i migliori cortigiani sono attori consumati e che i loro sorrisi e le loro professioni di lealtà significano ben poco. All'interno della corte non conviene essere ingenui. Senza essere paranoici, cercate di mettere in dubbio le motivazioni delle persone.

In terzo luogo, dovete essere consapevoli del tipo di cortigiano che troverete nella maggior parte delle corti e dei particolari pericoli che possono rappresentare. Un cortigiano aggressivo ma intelligente e con poca coscienza può dominare rapidamente il gruppo. (Per ulteriori informazioni sui tipi di cortigiani, si veda la sezione successiva). Tenete presente che non c'è modo di escludere la dinamica della corte. Cercare di comportarsi in modo superiore ai giochi politici o al bisogno di adulare vi farà solo sembrare sospetti agli altri; a nessuno piace l'atteggiamento da santarellino. L'unica cosa che otterrete per la vostra «onestà» sarà l'emarginazione. Meglio allora essere un cortigiano consumato e trovare un po' di piacere nel gioco della strategia di corte.

Il nemico di gruppo: come già accennato, i nostri antenati provavano una paura istintiva alla vista di qualsiasi estraneo al loro gruppo. Questa paura scivolava facilmente nell'odio. La base di questa paura poteva anche essere reale, ma l'esistenza di tribù rivali aveva un effetto collaterale positivo: univa e

rafforzava il gruppo. Inoltre, si adattava bene al modo in cui il cervello umano elabora le informazioni, attraverso coppie binarie di opposti: luce e buio, bene e male, noi contro di loro. Oggi, nel nostro mondo moderno e sofisticato, noterete che questa dinamica molto antica è continuamente in gioco: qualsiasi gruppo si concentrerà di riflesso su qualche nemico odiato, reale o immaginario, per aiutare a unire la tribù. Una volta Anton Čechov osservò che l'amore, l'amicizia, il rispetto non uniscono le persone quanto il comune interesse per qualcosa. Da sempre, i leader hanno sfruttato questo spauracchio del nemico per ottenere potere, usando l'esistenza dell'avversario per giustificare quasi tutto e distogliere l'attenzione dalle proprie mancanze. Il nemico viene descritto come «amorale», «irrazionale», «inaffidabile» o «aggressivo», con l'implicazione che il «nostro» gruppo è l'opposto. A nessuna parte piace ammettere di non essere pura nella sua etica, di avere intenzioni aggressive o di essere governata dalle emozioni: è *sempre* l'altra parte a essere nel torto. Alla fine, il bisogno di sentirsi parte della tribù e contro l'altra fazione è più importante delle differenze reali, che tendono a essere molto esagerate.

Guardate il gruppo a cui appartenete e vedrete inevitabilmente una sorta di nemico contro cui spingere. Ciò che vi serve è la capacità di distaccarvi da questa dinamica e di vedere il «nemico» così com'è, senza distorsioni. Non è il caso di mostrare apertamente il proprio scetticismo: si potrebbe essere visti come sleali. Mantenete invece la vostra mente aperta, in modo da poter resistere all'attrazione verso il basso e alle reazioni eccessive che derivano da queste emozioni tribali. Fate un ulteriore passo avanti imparando dal nemico, adattando alcune delle sue strategie superiori.

Fazioni di gruppo: con il passare del tempo, gli individui inizieranno a dividersi in fazioni. La ragione di questa dinamica è semplice: in un gruppo otteniamo una spinta narcisistica dall'essere circondati da coloro che condividono i nostri valori. Ma quando si supera una certa dimensione, il gruppo diventa troppo astratto. Le differenze tra i membri si fanno evidenti. Il nostro potere di influenzare il gruppo come individui si riduce. Vogliamo qualcosa di più immediato e così formiamo sottogruppi e cricche con chi ci sembra ancora più simile a noi, restituendoci quella spinta narcisistica. In questo sottogruppo abbiamo ora il potere da spartire, il che aumenta il senso di autostima dei suoi membri. Alla fine la fazione sperimenterà le proprie scissioni interne, in continuazione. Questa scissione avviene in modo inconsapevole, quasi come se rispondesse alle leggi meccaniche della fissione di gruppo.

Se una fazione diventa abbastanza forte, i suoi membri inizieranno a dare la precedenza ai suoi interessi rispetto a quelli del gruppo più grande. Alcuni leader cercano di sfruttare questa dinamica mettendo una fazione contro l'altra, secondo la logica del *divide et impera*: più le fazioni si combattono, più diventano deboli e maggiore è il potere nelle mani dell'uomo o della donna al vertice. Mao Tse-tung era un maestro in questo gioco, ma è un gioco pericoloso, perché si tende a perdere troppo tempo con le piccole dispute interne e può essere difficile tenerle tutte a freno. Se lasciate da sole, le fazioni possono diventare così potenti da prendere il sopravvento e deporre o controllare i leader stessi. È meglio rafforzare l'intero gruppo creando una cultura positiva che appassioni e unisca i suoi membri, rendendo le fazioni meno seducenti. (Per saperne di più, si veda l'ultima sezione di questo capitolo).

Una fazione a cui prestare particolare attenzione è quella formata da coloro che si trovano ai livelli più alti, che possiamo identificare come le élite del gruppo. Sebbene le élite stesse si dividano talvolta in fazioni rivali, il più delle volte, quando si arriva al dunque, si uniscono e lavorano per preservare il loro status. Il clan tende a prendersi cura di sé stesso, a maggior ragione tra i potenti. Inevitabilmente riusciranno a piegare le regole del gruppo per farle pendere a loro favore. In questi tempi democratici, cercheranno di nascondere la cosa sostenendo che ciò che fanno è per il bene del gruppo. Se le élite prosperano, lo faranno anche tutti gli altri, dicono. Ma non si vedrà mai la fazione d'élite fare cose che riducano il suo potere o impegnarsi in veri sacrifici. In qualche modo sono sempre quelli che non fanno parte delle élite a dover fare sacrifici. Cercate di non cadere nelle loro razionalizzazioni o storie di copertura e di vedere questa fazione per quello che è.

Il vostro compito come studenti della natura umana è duplice: in primo luogo, dovete diventare dei consumati osservatori di voi stessi mentre interagite con gruppi di qualsiasi dimensione. Partite dal presupposto che non siete individui-isola come immaginate. In larga misura, i vostri pensieri e il vostro sistema di credenze sono fortemente influenzati dalle persone che vi hanno cresciuto, dai vostri colleghi di lavoro, dai vostri amici e dalla cultura in generale. Siate spietatamente sinceri con voi stessi. Osservate come le vostre idee e le vostre convinzioni si modificano con il prolungarsi della permanenza in un posto di lavoro o all'interno di un particolare gruppo. Siete sottoposti a una sottile pressione per andare d'accordo e inserirvi, e reagirete a questa pressione senza rendervene conto.

Per capirlo chiaramente, pensate a quante volte avete promosso un'idea contraria a ciò che il gruppo voleva su qualche questione fondamentale e non avete rinunciato all'idea nemmeno dopo un po' di tempo. Probabilmente sarà successo raramente. Guardate ora le decisioni sbagliate prese dal gruppo e chiedetevi quante volte le avete assecondate. Se questo conformismo si fa troppo radicato, perderete la capacità di ragionare da soli, il vostro bene più prezioso come esseri umani. Come esperimento di pensiero, a volte provate a prendere in considerazione un'idea che è l'esatto contrario di quella del gruppo a cui appartenete o dell'opinione diffusa. Verificate se è utile andare deliberatamente controcorrente.

Siamo tutti permeabili all'influenza del gruppo. Ciò che ci rende più permeabili è la nostra insicurezza. Meno autostima abbiamo come individui, tanto più siamo inconsciamente attratti ad adattarci e a fonderci con lo spirito del gruppo. Ottenendo l'approvazione superficiale dei membri del gruppo attraverso l'esibizione del nostro conformismo, copriamo le nostre insicurezze verso noi stessi e verso gli altri. Ma questa approvazione è effimera; le nostre insicurezze ci assillano, e dobbiamo continuamente attirare l'attenzione degli altri per sentirci convalidati. Il vostro obiettivo deve essere quello di ridurre la vostra permeabilità aumentando la vostra autostima. Se vi sentite forti e sicuri di ciò che vi rende unici – i vostri gusti, i vostri valori, la vostra esperienza – potete resistere più facilmente all'effetto del gruppo. Inoltre, basandovi sul vostro lavoro e sui vostri risultati per ancorare la vostra auto-opinione, non sarete così legati alla costante ricerca di approvazione e attenzione.

Non è che si diventa egocentrici o si resta tagliati fuori dal gruppo: dall'esterno si fa il possibile per inserirsi, ma all'interno

si sottopongono le idee e le credenze del gruppo a un esame costante, confrontandole con le proprie, adattandole in parte o in tutto se hanno valore e rifiutandone altre che vanno contro la propria esperienza. Vi concentrate sulle idee in sé, non sulla loro provenienza.

Il vostro secondo compito è quello di diventare dei consumati osservatori dei gruppi a cui appartenete o con cui interagite. Consideratevi un antropologo che studia le strane usanze di una tribù aliena. Osservate a fondo la cultura del vostro gruppo, come «si sente» all'interno, in contrasto con altri gruppi con cui avete lavorato o di cui avete fatto parte. State cogliendo la forza sociale che plasma il gruppo in un organismo, la somma più grande delle sue parti.

La maggior parte delle persone percepisce intuitivamente le regole e i codici di comportamento del gruppo. Si vuole andare oltre, osservando queste regole in azione e rendendone più consapevole la conoscenza: perché esistono? Cosa dicono del gruppo? L'apprezzamento più profondo della cultura e dei codici renderà molto più facile navigare nello spazio sociale e mantenere un certo grado di distacco. Non cercherete di cambiare ciò che non può essere cambiato. Quando si tratta delle inevitabili fazioni che emergono, è meglio tenersi non allineati e lasciare che gli altri combattano per voi. Non è necessario appartenere a una fazione per ottenere una spinta narcisistica. Quello che volete all'interno del gruppo sono opzioni strategiche e spazio di manovra, per avere molti alleati e allargare la vostra base di potere.

Il vostro obiettivo in questo secondo compito è quello di mantenere una presa il più possibile stretta sulla realtà. I gruppi tendono a condividere credenze e modi di vedere il mondo che sono unilaterali. Danno maggior peso alle informazioni che si

adattano alle loro nozioni preconcette. Esagerano le qualità dei rivali o dei nemici. Diventano eccessivamente ottimisti nei confronti dei loro piani. Se preso molto sul serio, il gruppo può avere convinzioni del tutto illusorie e le sue azioni possono rasentare la follia. Osservare il gruppo con un certo grado di distacco vi aiuterà a essere consapevoli dell'effetto distorsivo sulla vostra percezione che può derivare dall'essere così inseriti in un gruppo. Per questo motivo, le vostre strategie e decisioni saranno ancora più efficaci.

Così come i gruppi tendono a esercitare un'attrazione verso il basso sulle nostre emozioni e sul nostro comportamento, possiamo anche sperimentare o immaginare il contrario: un gruppo che esercita un'attrazione verso l'alto. Chiameremo questo ideale *il gruppo della realtà*. È composto da membri che si sentono liberi di contribuire con le loro diverse opinioni, la cui mente è aperta e la cui attenzione è rivolta a portare a termine il lavoro e a cooperare ad alto livello. Mantenendo il vostro spirito individuale e la vostra aderenza alla realtà, contribuirete a creare o ad arricchire questo gruppo ideale di persone. (Per saperne di più, si veda nelle sezioni successive)

Questa capacità di osservare il gruppo e di distaccarsi è oggi più che mai fondamentale per diversi motivi. In passato, il senso di appartenenza a determinati gruppi era più stabile e sicuro. Essere battisti, cattolici, comunisti dava un forte senso di identità e di orgoglio. Con la diminuzione del potere di questi sistemi di credenze su larga scala, abbiamo perso questa sicurezza interiore, eppure conserviamo lo stesso profondo bisogno umano di appartenenza. Molti di noi sono alla ricerca di gruppi a cui unirsi, affamati dell'approvazione di altri che condividono i nostri valori. Siamo più permeabili che mai. Questo ci rende desiderosi di diventare membri dell'ultimo

culto o movimento politico. Ci rende altamente suscettibili all'influenza di qualche leader populista senza scrupoli, che prenda di mira questa necessità. Invece di formare gruppi su larga scala, ora formiamo tribù di dimensioni decrescenti, per ottenere una maggiore spinta narcisistica. Guardiamo ai gruppi più grandi con sospetto. I social media favoriscono questa dinamica, rendendo più facile la diffusione dei punti di vista e dei valori della tribù e rendendoli virali. Ma queste tribù non durano a lungo: scompaiono continuamente, si raggruppano o si dividono. E così l'antico bisogno di appartenenza non è mai soddisfatto e ci fa impazzire.

Il tribalismo affonda le sue radici nelle parti più profonde e primitive della nostra natura, ma oggi è abbinato a una maggiore abilità tecnologica, che lo rende ancora più pericoloso. Ciò che migliaia di anni fa ci ha permesso di unire in maniera salda il nostro gruppo e di sopravvivere, oggi potrebbe facilmente portarci all'estinzione come specie. La tribù sente che la presenza del nemico mette in gioco la sua stessa esistenza. Ci sono poche vie di mezzo. Le battaglie tra tribù possono essere più intense e violente. Il futuro della razza umana dipenderà probabilmente dalla nostra capacità di trascendere questo tribalismo e di vedere il nostro destino come interconnesso con quello di tutti gli altri. Siamo un'unica specie, tutti discendenti degli stessi esseri umani originari, tutti fratelli e sorelle. Le nostre differenze sono perlopiù un'illusione. Immaginare le differenze fa parte della follia dei gruppi. Dobbiamo vederci come un unico grande gruppo della realtà e sperimentare un profondo senso di appartenenza a esso. Per risolvere i problemi causati dall'uomo sarà necessaria una cooperazione a un livello molto più alto e uno spirito pratico che manca alla tribù. Questo non segna la fine delle culture diverse e

della ricchezza che ne deriva; anzi, il gruppo di realtà incoraggia la diversità interiore. Dobbiamo giungere alla conclusione che il gruppo principale a cui apparteniamo è quello della razza umana. Questo è il nostro futuro inevitabile. Qualsiasi altra cosa è retrograda e troppo pericolosa.

La corte e i suoi cortigiani

Qualsiasi tipo di corte ruota ovviamente intorno al leader, e il potere dei cortigiani dipende dalla relativa vicinanza del loro rapporto con questo leader. Anche se i leader sono di molti tipi diversi, una dinamica è abbastanza universale: i cortigiani (tranne i tipi cinici, vedi sotto) tenderanno a idealizzare coloro che sono al potere. Vedranno il loro leader come più intelligente, più furbo, più perfetto di quanto non sia in realtà. In questo modo sarà più facile giustificare il loro comportamento ossequioso.

Questa dinamica è simile a quella che tutti abbiamo sperimentato nell'infanzia: abbiamo idealizzato i nostri genitori per sentirci più sicuri del potere che avevano su di noi. Era troppo spaventoso immaginare i nostri genitori come deboli o incompetenti. Il rapporto con le figure autoritarie in una corte tende a farci regredire alla nostra infanzia e alla dinamica familiare. Il modo in cui ci siamo adattati al potere dei nostri genitori e alla presenza dei nostri fratelli si riproporrà in forma adulta nella corte. Se abbiamo sentito il bisogno profondo di compiacere i nostri genitori in ogni modo per sentirci più sicuri, in una corte diventeremo il tipo che compiace. Se abbiamo provato risentimento nei confronti dei nostri fratelli per l'attenzione dei genitori che ci sottraevano, e abbiamo cercato di dominarli, saremo il tipo invidioso e ricorreremo all'aggressione

passiva. Potremmo voler monopolizzare l'attenzione dei leader, come abbiamo cercato di fare con nostra madre o nostro padre.

Possiamo quindi dire che i cortigiani tendono a rientrare in determinati tipi, a seconda di schemi profondi che derivano dall'infanzia. Alcuni di questi tipi possono diventare piuttosto pericolosi se accumulano potere all'interno della corte, e sono di solito abili a mascherare le loro qualità negative per emergere dall'interno. È meglio essere in grado di identificarli il prima possibile e prendere le necessarie cautele. Di seguito sono elencati sette dei tipi più comuni che si possono incontrare.

L'intrigante: questi individui possono essere particolarmente difficili da riconoscere. Sembrano intensamente fedeli al capo e al gruppo. Nessuno lavora più duramente o è più spietatamente efficiente. Ma questa è una maschera che indossano; dietro le quinte continuano a brigare per accumulare più potere. In genere provano un disprezzo per il capo che si guardano bene dal nascondere. Sentono di poter fare il lavoro meglio e desiderano dimostrarlo. Forse nell'infanzia hanno avuto problemi di competizione con la figura paterna.

Alla corte di Richard Nixon, Alexander Haig (1924-2010) incarnava questa tipologia. Laureato a West Point e decorato come eroe di guerra in Vietnam, fu assunto come uno dei numerosi assistenti di Henry Kissinger, consigliere di Nixon per la sicurezza nazionale. La piccola corte di Kissinger era piena di uomini con un brillante background accademico. Haig non poteva competere a questo livello; si tenne lontano dalle discussioni politiche. Invece, si adattò così abilmente ai desideri e alle esigenze di Kissinger che si fece rapidamente strada dall'interno. Organizzò la scrivania di Kissinger, ne razionalizzò l'agenda e si occupò dei compiti più umili, aiutando persino il suo capo a vestirsi per una serata importante. Subì in silenzio i

numerosi e vulcanici scatti d'ira di Kissinger. Ma ciò che Kissinger non capì era la profondità delle ambizioni di Haig e il disprezzo per il suo capo. Egli recitava in continuazione per il vero capo del gioco, Nixon stesso. Mentre Kissinger era fuori la maggior parte delle sere per partecipare a qualche festa, Nixon vedeva la luce accesa nell'ufficio di Haig a tutte le ore. Nixon, anch'egli maniaco del lavoro, non poté fare a meno di ammirarlo. Naturalmente Haig si assicurava di lavorare le sere in cui Nixon era presente e lo avrebbe notato. Ben presto Nixon lo prese in prestito per i suoi incarichi. Nel 1973, mentre esplodeva lo scandalo Watergate, Nixon nominò Haig capo del suo staff. Ciò fece infuriare Kissinger: non solo percepì che Haig lo aveva usato per i suoi scopi, ma ora doveva riferire a lui come superiore. Come se non bastasse, Haig aveva visto da vicino tutte le debolezze di Kissinger e aveva raccolto un sacco di fango su di lui, e Kissinger era certo che avrebbe condiviso queste informazioni con Nixon, che amava i pettegolezzi. Con i colleghi Haig poteva essere cordiale e persino disarmante. Ma dietro le quinte sminuì quasi tutti quelli che gli capitarono a tiro, intercettando i loro telefoni, mettendo il proprio nome sulle loro idee e sui loro promemoria.

Mentre la crisi del Watergate si aggravava e Nixon cadeva in depressione, Haig prese lentamente il controllo delle operazioni, con uno zelo che sorprese e disgustò molti. Per diversi mesi, divenne il presidente *de facto*. Questo schema si ripeté per tutta la sua carriera. Come segretario di Stato di Ronald Reagan, dopo il tentato assassinio del presidente nel 1981, Haig disse ai giornalisti: «Sono io a comandare qui».

Per identificare questo tipo, bisogna guardare dietro la facciata efficiente e leale e persino oltre il fascino. Tenete invece d'occhio le loro manovre e la loro propensione a farsi strada

dall'interno. Osservate il loro passato per trovare avvisaglie di intrigo. Sono maestri nel rendere i leader, e gli altri, dipendenti dalla loro efficienza come mezzo per legarli a sé e assicurarsi la propria posizione. Prestate attenzione a quel piccolo zelo in più che mostrano per compiacere il capo e rendersi utili. Rendetevi conto che, quando vi guardano, stanno pensando a come usarvi come strumento o trampolino di lancio. Immaginando di essere dotati di genialità, non hanno scrupoli a fare tutto ciò che è necessario per avanzare. È meglio mantenere le distanze e non diventare una loro pedina o un loro nemico.

L'agitatore: questo tipo è generalmente pieno di insicurezze, ma è abile a mascherarle agli occhi dei cortigiani. Prova profondo risentimento e invidia per ciò che gli altri sembrano avere e che lui non ha, come parte del suo schema infantile. Il suo gioco consiste nell'infettare il gruppo con dubbi e ansie, fomentando problemi che lo pongono al centro dell'azione e possono permettergli di avvicinarsi al leader. Spesso prende di mira un altro cortigiano che scatena la loro invidia e diffonde voci e insinuazioni su di lui, facendo leva sull'invidia latente degli altri cortigiani. Avrà molteplici informazioni segrete per il leader su coloro che potrebbero non essere perfettamente leali. Più agitazione ed emozioni riesce a suscitare, meglio può sfruttare la situazione.

Se all'improvviso scoppia una ribellione di qualche tipo all'interno della corte, potete star certi che c'è il suo zampino. Basta un buon Agitatore all'interno di una corte per creare drammi e discordie senza fine, rendendo la vita intollerabile per tutti. In realtà questo tipo di cortigiano prova un segreto piacere nel farlo. Copre le proprie tracce mostrandosi super virtuoso e indignato per i «tradimenti» altrui. Proietta una facciata di

lealtà e devozione alla causa talmente perfetta che è difficile sospettare che sia così manipolatorie.

Se notate cortigiani che condividono con voi «in modo innocente» qualche pettegolezzo, diffidate: potrebbero appartenere a questa tipologia e, a un certo punto, potreste essere voi il bersaglio di tali voci. Se sentite che il gruppo sta cedendo all'ansia virale per qualche vaga minaccia, cercate di individuarne la fonte: potreste avere un Agitatore in mezzo a voi. Possono essere insidiosi: sono capaci di proiettare un'aria estremamente allegra e ottimista per nascondere la negatività che li agita dentro. Guardate sempre dietro la maschera e notate la gioia segreta che provano quando succede qualcosa di brutto. Quando si ha a che fare con un noto Agitatore, non insultate direttamente o indirettamente, né mostrate mancanza di rispetto. Anche se sono piuttosto insensibili ai sentimenti di coloro che malignano, sono ipersensibili a qualsiasi segno di mancanza di rispetto nei loro confronti e, poiché hanno meno remore di voi, renderanno la vostra vita infelice con le loro campagne passivo-aggressive.

Il guardiano: lo scopo del gioco per questi tipi è ottenere l'accesso esclusivo ai leader, monopolizzando il flusso di informazioni verso di loro. Possono assomigliare all'Intrigante nella loro volontà di usare le persone per raggiungere questa posizione, ma a differenza di quel tipo, il loro obiettivo non è quello di prendere il potere. Non sono mossi da un segreto disprezzo per gli altri, ma da un'intensa adorazione per chi comanda. Spesso arrivano a una posizione di vertice adulando il genio e la perfezione del leader, che idealizzano. (Potrebbe persino esserci una leggera sfumatura sessuale nella loro attrazione.) Si ingraziano i leader alimentando la loro grande dipendenza narcisistica. In qualità di Guardiani, tengono

lontani i cortigiani irascibili e proteggono i leader dalle piccole lotte politiche, il che sembra renderli piuttosto utili.

Guadagnandosi questa vicinanza, riescono anche a vedere i lati oscuri dei leader e a conoscere le loro debolezze; questo lega inconsciamente ancora di più i leader ai Guardiani, che potrebbero temere di alienarsi. Avere un tale potere sul leader ammirato è il loro fine ultimo. Questo tipo può anche diventare il poliziotto o la poliziotta della corte, assicurandosi che il gruppo aderisca alle idee e ai desideri del leader.

Una volta che questi tipi si sono insediati al potere, sono estremamente pericolosi: se ci si scontra con loro in qualche modo, essi taglieranno l'accesso all'unico giocatore sulla scacchiera che conta di più e altri vantaggi. Riconosceteli subito per la loro spudorata piaggeria nei confronti del capo. Questi tipi mostrano ovviamente un volto molto diverso agli altri cortigiani rispetto a quello che presentano ai leader, e potete cercare di raccogliere prove per rivelare la loro doppiezza al capo prima che sia troppo tardi. Ma in genere sono maestri nel capire e giocare con le insicurezze dei capi e li conoscono meglio di voi. Possono facilmente ribaltare i vostri sforzi. In generale, è meglio riconoscere il loro potere e rimanere dalla loro parte. Se siete un leader, fate attenzione a questi tipi di persone. Tenderanno a isolarvi dal gruppo e l'isolamento è pericoloso.

Il facilitatore dell'ombra: i leader si trovano spesso in una posizione difficile. Devono assumersi la responsabilità di ciò che accade al gruppo e dello stress che ne deriva. Allo stesso tempo, devono mantenere una reputazione al di sopra delle aspettative. Più di altri, devono tenere nascosto il loro lato ombra (vedi capitolo 9). Potrebbe trattarsi di desideri extraconiugali che hanno dovuto reprimere, o di paranoie sulla lealtà di tutti coloro che li circondano, o del desiderio di fare violenza contro

un nemico odiato. Inconsciamente la loro Ombra brama di uscire allo scoperto. Entra in scena il Facilitatore, uno dei cortigiani più astuti e diabolici di tutti.

Questi tipi sono spesso più vicini alla propria Ombra, consapevoli dei propri desideri oscuri. Durante l'infanzia hanno probabilmente sentito profondamente questi desideri, ma hanno dovuto reprimerli, il che li ha resi ancora più potenti e ossessivi. Da adulti, cercano partner complici con cui far emergere l'Ombra. Sono maestri nell'individuare i desideri repressi negli altri, compresi i leader. Durante la conversazione possono iniziare ad affrontare argomenti tabù, ma in modo non minaccioso e scherzoso. Il leader si lascia andare allo spirito e si apre un po'. Avendo stabilito un contatto con l'Ombra del leader, il Facilitatore prosegue, suggerendo possibili azioni, modi per sfogare le sue frustrazioni, mentre il Facilitatore gestisce tutto e fa da protezione.

Charles Colson, consigliere speciale del presidente Nixon, si ritagliò proprio questo ruolo. Sapeva che il suo capo era molto paranoico riguardo a tutti i presunti nemici che lo circondavano. Nixon era anche piuttosto insicuro della propria mascolinità e desiderava punire i suoi presunti nemici e mostrare una certa spavalderia. Si sentiva profondamente frustrato per non essere in grado di mettere in atto questi desideri. Colson sfruttò i suoi istinti peggiori, permettendo a Nixon di sfogare i suoi sentimenti durante le riunioni e suggerendo poi dei modi per metterli in atto, come piani di vendetta contro gli odiati giornalisti. Nixon trovava tutto ciò troppo allettante e terapeutico per resistere. Colson condivideva lui stesso alcuni di questi desideri sadici nascosti, e quindi questo era il modo perfetto per vivere la propria Ombra.

In ogni corte ci sono inevitabilmente personaggi di basso livello, che vivono di intrallazzi e colpi di testa. Non sono apertamente violenti o malvagi, ma semplicemente hanno meno remore degli altri. Se si tratta di Facilitatori e si fanno strada in una posizione vicina al capo, c'è poco da fare contro di loro. È troppo pericoloso mettersi contro questi tipi, a meno che il loro piano non sia così oscuro che vale la pena rischiare la propria posizione per fermarli. Fatevi animo sapendo che la loro carriera è generalmente breve. Spesso diventano il capro espiatorio, se ciò che hanno sostenuto o fatto diventa pubblico. Siate consapevoli che potrebbero tentare di giocare con voi. Non fate il primo passo verso le dubbie azioni in cui stanno cercando di attirarvi. La vostra reputazione pulita è la cosa più importante che possedete. Mantenete un'educata distanza.

Il giullare di corte: quasi ogni corte ha il suo giullare. In passato indossavano un berretto e dei campanelli, ma oggi sono disponibili in diverse varietà e look. Può essere il cinico e lo sbeffeggiatore di corte, che ha la licenza di prendere in giro quasi tutto e tutti, compresi a volte gli stessi leader, che lo tollerano perché dimostra la loro apparente mancanza di insicurezza e senso dell'umorismo. Un'altra varietà è il ribelle addomesticato. A questi tipi è consentito disattendere il codice di abbigliamento, mostrare un comportamento più sciolto e sposare opinioni non convenzionali. Possono essere un po' appariscenti. Nelle riunioni, a differenza di chiunque altro, sono autorizzati a proporre opinioni spontanee e contrarie al gruppo. Questi anticonformisti dimostrano che i leader incoraggiano il libero scambio di opinioni, almeno in apparenza.

I Giullari rientrano in questo ruolo perché hanno segretamente paura di essere responsabilizzati e temono di fallire. Sanno che come Giullari non vengono presi sul serio e

che hanno poco potere effettivo. Il loro umorismo e le loro buffonate danno loro un posto a corte senza lo stress di dover effettivamente portare a termine le cose. La loro «insubordinazione» non rappresenta mai una minaccia o una sfida allo status quo. Anzi, fanno in modo che gli altri membri del gruppo si sentano un po' superiori ai tipi stravaganti, più a loro agio nel conformarsi alla norma.

Non prendete mai la loro esistenza come un segno che potete imitare liberamente il loro comportamento. Raramente c'è più di un Giullare per corte, e per un motivo. Se sentite l'impulso di ribellarvi alle norme del gruppo, è meglio che lo facciate nel modo più sottile possibile. Spesso la corte moderna tollera le differenze nelle apparenze, ma non tanto nelle idee e nella correttezza politica. È meglio riservare l'anticonformismo alla vita privata, o finché non si è accumulato più potere.

Lo Specchio: questi tipi sono spesso tra i cortigiani di maggior successo, perché sono in grado di fare il doppio gioco fino in fondo. Sono abili nell'affascinare i leader *e* i compagni di corte, mantenendo un'ampia base di sostegno. Il loro potere si basa sull'idea che tutti, in fondo, sono narcisisti. Sono maestri nel riprodurre gli stessi stati d'animo e le idee delle persone, facendole sentire approvate senza che percepiscano una manipolazione, rispetto all'uso di una palese adulazione.

Alla corte di Franklin Delano Roosevelt, Frances Perkins, ministra del Lavoro e consigliera di lunga data del presidente, era molto esperta in questo gioco. Dotata di un alto livello di empatia, riusciva a percepire gli stati d'animo di Roosevelt e vi si adattava. Sapeva che lui amava ascoltare racconti, quindi ogni idea che gli presentava era accompagnata da un qualche tipo di trama, e questo lo affascinava. Ascoltava qualsiasi cosa lui dicesse con molta più attenzione di chiunque altro e in seguito

poteva riferire testualmente qualcosa di «brillante» che lui aveva detto, a riprova di quanto avesse ascoltato profondamente. Se aveva intenzione di raccomandare un intervento che avrebbe potuto incontrare qualche resistenza, lo presentava come una delle sue stesse idee del passato, ma leggermente modificata. Sapeva decifrare il significato dei suoi vari tipi di sorriso, sapendo quando poteva andare avanti con la sua idea e quando doveva fermarsi. E si assicurava di confermare l'immagine idealizzata che il presidente aveva di sé stesso come nobile guerriero che combatte per conto dei diseredati. Agli altri cortigiani, lei si presentava nel modo meno minaccioso possibile, senza mai ostentare la sua influenza sul capo e usando lo stesso tipo di fascino con tutti coloro che incrociavano il suo cammino. In questo modo rendeva difficile sentirsi minacciati o invidiosi dei suoi poteri.

Si tratta di un ruolo che potreste prendere in considerazione per il potere che offre, ma per riuscirci dovrete essere molto bravi a leggere le persone, molto sensibili ai loro segnali non verbali. Dovrete essere in grado di rispecchiare i loro stati d'animo, non solo le loro idee. In questo modo, riuscirete a stregarli e a diminuire la loro resistenza. Con i leader, dovete essere consapevoli dell'opinione idealizzata che hanno di sé stessi e confermarla sempre in qualche modo, o addirittura incoraggiarli a esserne all'altezza. Le persone al vertice sono più sole e insicure di quanto si possa immaginare e lo apprezzeranno. Come già detto, l'adulazione palese può essere pericolosa perché le persone possono vedere oltre ma, anche se riuscissero a superare l'immagine riflessa di sé che gli offrite, rimarranno affascinati e vorranno di più.

Il Favorito e il Punching Bag: questi due tipi occupano i gradini più alti e più bassi della corte. Ogni re o regina deve avere il suo

Favorito all'interno della corte. A differenza degli altri tipi, il cui potere dipende generalmente dall'efficienza e dalle dimostrazioni di umiliante lealtà, l'ascesa al potere del Favorito si basa spesso sulla coltivazione di un rapporto più personale e amicale. All'inizio, si comportano in modo rilassato e amichevole con il leader, senza sembrare poco rispettosi. Molti leader muoiono segretamente dalla voglia di non dover essere così formali e controllati. A volte i leader che si sentono soli scelgono una persona per occupare questa posizione. Con il Favorito, condivideranno volentieri segreti e concederanno favori. Questo, ovviamente, susciterà l'invidia degli altri cortigiani.

Questa posizione è irta di pericoli. In primo luogo, dipende dai sentimenti amichevoli dei leader, e tali sentimenti sono inevitabilmente volubili. Le persone sono più sensibili alle parole o alle azioni degli amici e, se si sentono in qualche modo deluse o tradite, possono passare dalla simpatia all'odio. In secondo luogo, il Favorito riceve un trattamento così privilegiato che spesso diventa arrogante e si atteggia come tale. I leader potrebbero stancarsi del loro comportamento viziato. I cortigiani sono già invidiosi del Favorito, ma la sua maggiore arroganza non fa che allontanarli ulteriormente. Quando poi cadono in disgrazia – e la Storia è piena di casi del genere – la caduta è dura e dolorosa. Nessuno interviene in loro difesa e, poiché la loro ascesa non è dipesa da particolari abilità, spesso non hanno nessun altro posto dove andare. Cercate di non farvi trascinare in questa posizione. Fate in modo che il vostro potere dipenda dai vostri risultati e dalla vostra utilità, non dai sentimenti di amicizia che le persone nutrono nei vostri confronti.

Come in ogni parco giochi per bambini, anche in una corte c'è quasi sempre una persona che svolge il ruolo di Punching Bag – il sacco da box – che tutti si sentono in dovere di deridere in qualche modo e verso cui si sentono superiori. Oggi le persone sono più corrette e attente dal punto di vista politico, eppure questo bisogno umano di un Punching Bag è troppo radicato nella nostra natura. Le persone baseranno il loro senso di superiorità sulla presunta incompetenza del Punching Bag, sulle sue opinioni non ortodosse o sulla sua mancanza di raffinatezza, su qualsiasi cosa lo faccia sembrare diverso e in qualche modo inferiore. La maggior parte del loro scherno avverrà alle spalle dei bersagli, ma loro lo percepiranno. Non impegnatevi in questa dinamica. Vi renderà più grossolani e vi svilirà. Considerate tutti i membri della corte come vostri potenziali alleati. In questo ambiente spietato, cercate di fare amicizia con il Punching Bag, mostrando un modo diverso di comportarsi e togliendo il divertimento da questo gioco crudele.

Il gruppo della realtà

Quando un gruppo di persone fallisce in qualche impresa, spesso si assiste alla seguente dinamica: la prima reazione è quella di guardare agli attori coinvolti e attribuire la colpa. Forse è stato il leader troppo ambizioso a portare il gruppo al fallimento, o il luogotenente incompetente, o l'avversario molto scaltro. Forse c'è stato anche lo zampino della sfortuna. Il leader o il luogotenente possono essere licenziati e si può creare una nuova squadra. La leadership impara alcune lezioni dall'esperienza e le condivide. Tutti i membri del gruppo si sentono soddisfatti e pronti ad andare avanti. Poi, qualche anno

dopo, si ripresenta quasi lo stesso problema e lo stesso tipo di fallimento, e si riciclano le stesse soluzioni.

La ragione di questo schema comune è semplice: il vero difetto è la dinamica disfunzionale del gruppo, che tende a produrre luogotenenti incompetenti e leader grandiosi. E se non viene risolta, i problemi continueranno a ripresentarsi con facce diverse. In una cultura disfunzionale, i membri sono spesso confusi sui loro ruoli e sulla direzione generale del gruppo. In questa confusione, le persone iniziano a pensare solo ai propri interessi e programmi e formano delle fazioni. Preoccupati più del loro status che della salute del gruppo, i loro ego diventano suscettibili e si tormentano su chi ottiene di più. In questa atmosfera conflittuale, le mele marce – gli Agitatori, gli uomini e le donne di scarso valore – trovano numerosi modi per creare problemi e promuoversi. Coloro che eccellono nella socializzazione per interesse personale e nel gioco politico, e in poco altro, spesso prosperano, salgono ai vertici e diventano luogotenenti. La mediocrità è preferita e premiata. I leader si lasciano trascinare da tutti i dissensi e i giochi sleali interni. Sentendosi vulnerabili, si circondano di cortigiani che dicono loro ciò che vogliono sentire. All'interno di questo bozzolo di corte, i leader elaborano piani mal concepiti e grandiosi, che vengono incoraggiati da cortigiani senza spina dorsale. Licenziare il leader o i luogotenenti non cambierà nulla. I prossimi si troveranno semplicemente infettati e trasformati dalla cultura disfunzionale.

Per evitare questa trappola, dobbiamo modificare la nostra prospettiva: invece di concentrarci immediatamente sugli individui e sul dramma dell'azione fallita, dobbiamo concentrarci sulla dinamica generale del gruppo. Risolvendo la dinamica, creando una cultura produttiva, non solo eviteremo

tutti i mali di cui abbiamo parlato, ma innescheremo un processo di crescita e di sviluppo molto diverso, con un'attrazione verso l'alto all'interno del gruppo.

Ciò che crea una dinamica sana e funzionale è la capacità del gruppo di mantenere un rapporto stretto con la realtà. La realtà per un gruppo esiste per fare le cose, per creare le cose, per risolvere i problemi. Ha determinate risorse a cui può attingere: il lavoro e le forze dei suoi membri, le sue risorse finanziarie. Opera in un ambiente particolare, quasi sempre altamente competitivo e in continuo cambiamento. Il gruppo sano pone l'accento soprattutto sul lavoro stesso, sull'ottenere il massimo dalle proprie risorse e sull'adattarsi a tutti gli inevitabili cambiamenti. Non perdendo tempo in interminabili giochi politici, un gruppo di questo tipo può ottenere risultati dieci volte superiori a quelli di un gruppo disfunzionale. Tira fuori il meglio della natura umana: l'empatia delle persone, la loro capacità di lavorare con gli altri ad alto livello. È la condizione ideale per tutti noi. Chiameremo questo ideale *gruppo di realtà*.

Certamente, un vero gruppo di realtà è un evento raro nella Storia – in qualche modo lo abbiamo visto in azione con i famosi battaglioni di Napoleone Bonaparte, o nei primi anni dell'IBM sotto Thomas Watson, o con il gabinetto iniziale formato da Franklin Roosevelt, o nel team cinematografico assemblato dal grande regista John Ford, che ha lavorato con lui per decenni, o coi Chicago Bulls allenati da Phil Jackson. Da questi esempi, e da altri, possiamo apprendere alcune preziose informazioni sulle componenti del gruppo di realtà e su come i leader possono formarne uno.

Di seguito sono riportate cinque strategie chiave, tutte da mettere in pratica, per raggiungere questo obiettivo. Tenete presente che, se ereditate una cultura fermamente impostata e

disfunzionale, il vostro lavoro sarà più difficile e richiederà più tempo. Dovete essere risoluti nei cambiamenti che volete attuare e avere pazienza, facendo attenzione che la cultura non vi assimili lentamente. Vedetela come una guerra, e il nemico non sono gli individui ma la dinamica disfunzionale del gruppo.

Instillare un senso collettivo di scopo. La forza sociale che spinge le persone a desiderare un senso di appartenenza e a volersi inserire, va catturata e incanalata per uno scopo più elevato. Per raggiungere questo obiettivo, si stabilisce un ideale: il gruppo ha uno scopo definito, una missione positiva che unisce i suoi membri. Potrebbe trattarsi della creazione di un prodotto unico e superiore, che faciliti la vita o la renda più piacevole, o del miglioramento delle condizioni di chi ne ha bisogno, o della soluzione di qualche problema apparentemente intricato. Questa è la realtà ultima del gruppo, il motivo per cui è stato formato. Questo scopo non è vago o implicito, ma chiaramente dichiarato e reso pubblico. Indipendentemente dal tipo di lavoro, si vuole enfatizzare l'eccellenza e la creazione di qualcosa della massima qualità possibile. Il guadagno o il successo devono essere un risultato naturale di questo ideale e non l'obiettivo stesso.

Perché questo funzioni, il gruppo deve mettere in pratica ciò che predica. Qualsiasi segno di ipocrisia o discrepanza evidente tra l'ideale e la realtà vanificherà i vostri sforzi. È necessario stabilire un curriculum di risultati che riflettano l'ideale del gruppo. I gruppi tenderanno a perdere la connessione con il loro scopo originario, soprattutto in caso di successo. È necessario continuare a ricordare al gruppo la sua missione, adattandola se necessario, ma senza mai allontanarsi da questo punto centrale.

Spesso ci piace ridurre il comportamento delle persone a motivazioni di base: avidità, egoismo, desiderio di attenzione.

Certamente tutti noi abbiamo un lato essenziale. Ma possediamo anche un lato più nobile, più elevato, che spesso viene frustrato e non trova espressione nel mondo spietato di oggi. Far sentire le persone parte integrante di un gruppo che crea qualcosa di importante soddisfa un bisogno umano profondo ma raramente soddisfatto. Una volta sperimentato, i membri sono motivati a mantenere viva e vitale questa sana dinamica. Con un *esprit de corps* relativamente alto, il gruppo si autocontrolla. Le persone meschine e prese dal proprio ego spiccheranno e saranno isolate. Se il gruppo è chiaro su ciò che rappresenta e sul ruolo che deve svolgere, i membri sono meno propensi a formare fazioni. Tutto diventa più facile e scorrevole se si instilla questo scopo collettivo.

Costruire la giusta squadra di luogotenenti. Come leader di un gruppo di realtà, dovete essere in grado di concentrarvi sul quadro generale e sugli obiettivi che contano. Disponete solo di una certa quantità di energia mentale e dovete utilizzarla con saggezza. L'ostacolo più grande è la paura di delegare l'autorità. Se cedete al micro-management, la vostra mente sarà offuscata da tutti i dettagli che cercate di tenere sotto controllo e dalle battaglie tra i cortigiani. La vostra confusione si trasmette al gruppo, rovinando l'effetto della prima strategia.

Quello che dovete fare fin dall'inizio è coltivare una squadra di luogotenenti, impregnati del vostro spirito e del senso collettivo dello scopo, di cui potete fidarvi per gestire l'esecuzione delle idee. Per ottenere questo risultato, dovete avere gli standard giusti: non basate la vostra selezione sul fascino delle persone e non assumete mai gli amici. Volete la persona più competente per il lavoro. Tenete in grande considerazione anche il loro carattere. Alcune persone possono essere brillanti, ma alla fine la loro personalità e il loro ego velenosi li renderanno un

ostacolo per lo spirito del gruppo. (Per saperne di più sul valutare un carattere, si veda il capitolo 4.)

Selezionate per questo team persone che hanno le competenze che a voi mancano, ognuno con i suoi punti di forza. Conoscono i loro ruoli. Volete anche che questa squadra di luogotenenti sia diversa per temperamento, background e idee. Scegliete persone che mostrano la volontà di parlare e di prendere iniziative, sempre nell'ambito dello scopo del gruppo. Possono anche sfidare alcune regole che sembrano superate. Sentirsi parte di una squadra, ma in grado di apportare la propria creatività ai compiti, farà emergere il meglio di loro e questo spirito si diffonderà in tutto il gruppo. Per questa squadra di luogotenenti, e per il gruppo nel suo complesso, volete assicurarvi che i membri siano trattati più o meno allo stesso modo: nessuno ha privilegi speciali; premi e punizioni sono distribuiti in modo equo e uniforme. Se alcuni individui non sono all'altezza dell'ideale, si allontanano. Se si introducono nuovi luogotenenti, questi vengono naturalmente assorbiti nella sana dinamica. Anche voi siete in prima linea. Se ci sono sacrifici da fare, li condividete come ogni altro membro. Facendo tutto questo, sarà più difficile che le persone provino invidia e risentimento, che possono seminare divisioni e indurre le persone a prendere posizioni politiche.

Lasciare che le informazioni e le idee fluiscano liberamente. Man mano che il gruppo si evolve, il pericolo maggiore è la lenta formazione di una bolla intorno a voi. I luogotenenti, cercando di alleggerire il vostro peso, possono finire per isolarvi da ciò che accade nel gruppo e filtrare le informazioni che vi forniscono. Senza rendersene conto, vi dicono ciò che credono vi faccia piacere e tengano fuori il rumore che è importante ascoltare. La

vostra prospettiva sulla realtà viene lentamente distorta e le vostre decisioni ne risentono.

Senza farsi sopraffare dai dettagli, è necessario stabilire una dinamica molto diversa. Considerate la comunicazione aperta di idee e informazioni – sui rivali, su ciò che accade per strada o tra il vostro pubblico – la linfa vitale del gruppo. Questo era il segreto del successo di Napoleone Bonaparte sul campo di battaglia. Egli esaminava personalmente i rapporti concisi che gli venivano inviati dai suoi feldmarescialli, dai luogotenenti e da tutti gli altri membri della catena di comando, compresi i soldati semplici. Questo gli forniva diverse linee di prospettiva sulle prestazioni dell'esercito e sulle azioni del nemico. Voleva il maggior numero possibile di informazioni non filtrate prima di decidere una strategia. I rapporti erano limitati a un numero ragionevolmente ridotto, ma la loro diversità gli permetteva di avere un quadro molto chiaro.

Per raggiungere questo obiettivo, si vuole incoraggiare una discussione franca a monte e a valle, con i membri che confidano di poterlo fare. Ascoltate i vostri interlocutori: volete che le riunioni siano vivaci e che le persone non si preoccupino eccessivamente di scalfire un ego e di offendere; volete una diversità di opinioni. Per consentire questa apertura, in queste discussioni dovete fare attenzione a non segnalare la vostra preferenza per una particolare opzione o decisione, in quanto ciò indurrebbe il team a seguire il vostro esempio. Fate anche intervenire esperti e persone esterne per ampliare la prospettiva del gruppo. Più ampio è il processo di deliberazione, maggiore è il legame con la realtà e migliori sono le decisioni. Naturalmente è possibile che dedichiate troppo tempo a questo processo, ma la maggior parte delle persone pecca nella direzione opposta, prendendo decisioni affrettate sulla base di informazioni

altamente filtrate. Inoltre, si vuole stabilire la massima trasparenza possibile: quando si prendono delle decisioni, si condivide con il team il modo in cui sono state prese e per quale scopo. Estendete questa comunicazione aperta alla possibilità per il gruppo di criticare sé stesso e le sue prestazioni, in particolare dopo eventuali errori o fallimenti. Cercate di trasformarla in un'esperienza positiva e vivace, concentrando l'attenzione non sui capri espiatori ma sul funzionamento generale del gruppo, che non era all'altezza. Volete che il gruppo continui a imparare e a migliorare. Imparare dagli errori renderà il team molto più sicuro di sé.

Contagiare il gruppo con emozioni produttive. In un contesto di gruppo, le persone sono naturalmente più emotive e permeabili agli stati d'animo degli altri. È necessario lavorare con la natura umana e trasformare questo aspetto in un fattore positivo, infettando il gruppo con un adeguato insieme di emozioni. Le persone sono più sensibili agli stati d'animo e agli atteggiamenti del leader che di chiunque altro. Le emozioni produttive includono la calma. Phil Jackson, l'allenatore di pallacanestro di maggior successo della Storia, ha notato che molti altri allenatori cercavano di mandar su di giri la squadra prima di una partita, facendola emozionare e persino arrabbiare. Per lui era molto più produttivo infondere un senso di calma che aiutasse i giocatori a eseguire il piano di gioco e a non reagire in modo eccessivo agli alti e bassi della partita. Nell'ambito di questa strategia, è bene che il gruppo si concentri sempre sul completamento di compiti concreti, che li tranquillizzeranno in modo naturale.

Contagiate il gruppo con un senso di risoluzione che emana da voi. Non siate turbati dalle battute d'arresto; continuate ad avanzare e a lavorare sui problemi. Siate persistenti. Il gruppo lo

percepirà e i singoli si sentiranno in imbarazzo per essere diventati isterici al minimo cambiamento di fortuna. Potete cercare di contagiare il gruppo con la fiducia, ma fate attenzione a non scivolare nella grandiosità. La vostra fiducia e quella del gruppo derivano soprattutto da un'esperienza di successo. Cambiate periodicamente la routine, sorprendete il gruppo con qualcosa di nuovo o di impegnativo. Questo li sveglierà e li farà uscire dall'autocompiacimento che può insediarsi in ogni gruppo che raggiunge il successo. La cosa più importante è che la mancanza di paura e l'apertura generale alle nuove idee avranno l'effetto più terapeutico di tutti: i membri staranno meno sulla difensiva, il che li incoraggerà a pensare in modo più autonomo e a non operare come automi.

Formare un gruppo collaudato. È essenziale che conosciate bene il vostro gruppo, i suoi punti di forza e di debolezza e quanto potete aspettarvi da esso. Ma le apparenze possono ingannare. Nel lavoro di tutti i giorni, le persone possono sembrare motivate, connesse e produttive. Ma se si aggiunge un po' di stress, di pressione o addirittura una crisi, improvvisamente si vede un altro lato di loro. Alcuni iniziano a pensare più a sé stessi e si staccano dallo spirito del gruppo; altri diventano troppo ansiosi e infettano il gruppo con le loro paure. Una parte della realtà che dovete tenere sotto controllo è la forza *effettiva* del vostro team.

Prima di trovarvi di fronte a una crisi, volete essere in grado di valutare la relativa tempra interiore delle persone. Date ai vari membri compiti relativamente impegnativi o scadenze più brevi del solito e vedete come reagiscono. Alcuni si dimostrano all'altezza della situazione e persino migliori se sottoposti a questo tipo di stress; considerate queste persone come un tesoro da conservare. Guidate il team in un'azione nuova e

leggermente più rischiosa del solito, osservate con attenzione come i singoli reagiscono al leggero caos e all'incertezza che ne derivano. Naturalmente, dopo una crisi o un fallimento, utilizzate questi momenti come un modo per esaminare la forza interiore delle persone. Si possono tollerare alcuni tipi timorosi che hanno altre virtù, ma non troppi.

In definitiva, si vuole un gruppo che abbia vissuto alcune guerre, le abbia affrontate ragionevolmente bene e sia ormai collaudato. Persone che non si arrendono di fronte a nuovi ostacoli e, anzi, li accolgono con favore. Con un gruppo di questo tipo, sarete in grado di espandere lentamente i limiti di ciò che potete chiedere loro, e i membri sentiranno una forte spinta verso l'alto per affrontare le sfide e mettersi alla prova. Un gruppo di questo tipo può spostare le montagne.

Infine, ci piace concentrarci sulla salute psicologica degli individui e su come un terapeuta potrebbe risolvere i loro problemi. Ciò che non consideriamo, tuttavia, è che far parte di un gruppo disfunzionale può effettivamente rendere gli individui instabili e nevrotici. È vero anche il contrario: partecipando a un gruppo di realtà ad alto funzionamento, possiamo renderci sani e integri. Queste esperienze sono memorabili e cambiano la vita: impariamo il valore della cooperazione a un livello superiore, a vedere il nostro destino come intrecciato a quello di chi ci circonda; sviluppiamo una maggiore empatia; acquisiamo fiducia nelle nostre capacità, che un gruppo del genere premia; ci sentiamo connessi alla realtà. Guidati dalla spinta verticale del gruppo, portiamo la nostra natura sociale alle vette per cui essa è concepita. È nostro dovere di esseri umani illuminati creare il maggior numero possibile di gruppi di questo tipo, rendendo la società più sana.

«La follia è nei singoli qualcosa di raro – ma nei gruppi, nei partiti, nei popoli, nelle epoche è la regola.»
(Friedrich Nietzsche)

15
FATE IN MODO CHE VOGLIANO SEGUIRVI

La legge della volubilità

Nonostante gli stili di leadership cambino con i tempi, una costante rimane: le persone sono sempre ambivalenti nei confronti di chi detiene il potere. Vogliono essere guidate ma anche sentirsi libere; vogliono essere protette e godere della prosperità senza fare sacrifici; adorano il re e allo stesso tempo vogliono ucciderlo. Quando siete il leader di un gruppo, le persone sono sempre pronte a rivoltarsi contro di voi nel momento in cui apparite deboli o subite una battuta d'arresto. Non cedete ai pregiudizi del tempo, immaginando che per ottenere la loro lealtà sia necessario sembrare loro pari o loro amici; le persone dubiteranno della vostra forza, diventeranno sospettose delle vostre motivazioni e risponderanno con disprezzo nascosto. L'autorità è la delicata arte di creare un'apparenza di potere, legittimità e correttezza, facendo in modo che le persone si identifichino con voi come un leader al loro servizio. Se volete essere leader, dovete padroneggiare quest'arte fin dalle prime fasi della vostra vita. Una volta conquistata la fiducia delle persone, queste saranno al vostro fianco come loro leader, a prescindere dalle circostanze avverse.

La maledizione del diritto

La mattina di sabato 14 gennaio 1559, gli inglesi di tutte le età e di tutte le classi sociali cominciarono a radunarsi per le strade di Londra. Era il giorno che precedeva l'incoronazione del nuovo sovrano, la venticinquenne Elisabetta Tudor, che sarà conosciuta come Regina Elisabetta I. Per tradizione, il nuovo monarca guidava sempre un corteo cerimoniale attraverso la città. Per molti sarebbe stata la prima volta che vedevano Elisabetta.

Alcuni tra la folla erano in ansia: l'Inghilterra era in cattive condizioni finanziarie, il governo pesantemente indebitato; i mendicanti erano ovunque nelle strade delle grandi città, e i ladri vagavano per le campagne. Peggio di tutto, il Paese aveva appena vissuto una vera e propria guerra civile tra cattolici e protestanti. Il padre di Elisabetta, Enrico VIII (1491-1547), aveva fondato la Chiesa d'Inghilterra e aveva cercato di trasformare l'Inghilterra in una nazione protestante. La figlia di primo letto di Enrico divenne la regina Maria I nel 1553 e cercò di riportare l'Inghilterra all'ovile cattolico, dando inizio a una sorta di inquisizione inglese e guadagnandosi il soprannome di "Maria la sanguinaria". Dopo la morte di Maria alla fine del 1558, Elisabetta era la prossima in linea di successione, ma era il momento adatto perché l'Inghilterra venisse governata da una donna così giovane e inesperta?

Altri erano cautamente fiduciosi: come la maggioranza degli inglesi, Elisabetta era una solida protestante e avrebbe riportato il Paese alla Chiesa d'Inghilterra. Ma ottimisti o pessimisti, nessuno da entrambe le parti sapeva molto di lei. Dopo che Enrico VIII aveva fatto giustiziare la madre di Elisabetta e la sua

seconda moglie, Anna Bolena, sulla base di accuse inventate quando Elisabetta non aveva ancora tre anni, quest'ultima era stata messa da parte da una matrigna dopo l'altra e la sua presenza a corte era stata minima. Il popolo inglese sapeva che la sua infanzia era stata difficile e che la regina Maria l'aveva detestata, arrivando a rinchiuderla nella Torre di Londra nel 1554. (Voleva farla giustiziare con l'accusa di aver cospirato contro la Corona, ma non era riuscita a raccogliere prove sufficienti.) Come avevano influito queste esperienze sulla giovane Elisabetta? Era impetuosa come il padre o arrogante come la sorellastra Maria? Con una posta in gioco così alta, erano curiosi di saperne di più su di lei.

Per gli inglesi, la processione era un giorno di festa e allegria e, sotto questo aspetto, Elisabetta non deluse. Fu un vero spettacolo: arazzi colorati sui muri esterni delle case, striscioni e festoni da ogni finestra, musicisti e giullari che giravano per le strade intrattenendo la folla. Mentre cadeva una leggera neve, la futura regina in persona apparve per le strade e, ovunque passasse, la folla si zittiva. Trasportata su una portantina aperta, indossava una bellissima veste reale dorata e magnifici gioielli. Aveva un viso affascinante e gli occhi scuri vivacissimi. Ma mentre il corteo procedeva e, in suo onore, venivano eseguiti diversi spettacoli, gli inglesi videro qualcosa a cui non avevano mai assistito prima o che non avrebbero nemmeno potuto immaginare: la regina sembrava divertirsi a mescolarsi con la folla, con le lacrime che le riempivano gli occhi mentre ascoltava attentamente i londinesi più poveri con le loro petizioni e benedizioni per il suo regno. Quando parlava, il suo modo di esprimersi era naturale e persino un po' popolare. Si nutriva del crescente entusiasmo della folla, e il suo affetto per la gente per la strada era fin troppo evidente. Una donna

anziana e molto indigente le porse un rametto appassito di rosmarino come portafortuna, che Elisabetta strinse per tutto il giorno. Un testimone scrisse di Elisabetta: «Se mai una persona ha avuto il dono o lo stile per conquistare i cuori della gente, è stata questa regina… Tutte le sue facoltà erano in movimento, e ogni movimento sembrava un'azione ben guidata: il suo occhio si posava su uno, il suo orecchio ne ascoltava un altro, il suo giudizio correva su un terzo, a un quarto rivolgeva il suo discorso; il suo spirito sembrava essere dappertutto, eppure così interamente in sé stessa da non sembrare in nessun altro luogo. Alcuni li compiangeva, altri li lodava, altri ancora li ringraziava, con altri ancora scherzava piacevolmente e spiritosamente, distribuendo sorrisi, sguardi e grazie… che subito dopo il popolo raddoppiò di nuovo la testimonianza della propria gioia, e poi, elevando tutto al massimo sforzo, riempì le orecchie di tutti gli uomini con esaltazioni smodate del loro Principe».

Quella sera la città di Londra era in fermento per i racconti della giornata. Nelle taverne e nelle case si commentava la strana ed elettrizzante presenza di Elisabetta. I re e le regine si presentavano spesso davanti al pubblico, ma erano circondati da molto sfarzo e desiderosi di mantenere le distanze. Si aspettavano che il popolo obbedisse e li venerasse. Ma Elisabetta sembrava desiderosa di conquistare *l'amore del popolo* e aveva affascinato tutti coloro che l'avevano vista quel giorno. Quando la notizia si diffuse in tutto il Paese, l'affetto per la nuova regina cominciò a crescere tra gli inglesi, che nutrirono qualche speranza per il nuovo regno.

Prima della sua incoronazione, Elisabetta aveva fatto sapere a Sir William Cecil che lo avrebbe scelto come suo ministro più fidato. Cecil, di tredici anni più anziano della regina, era stato un importante consigliere sotto Edoardo VI, fratellastro di

Elisabetta, che aveva governato dopo la morte di Enrico VIII nel 1547, dall'età di nove anni fino alla sua morte, avvenuta all'età di quindici anni. Cecil conosceva Elisabetta da quando ne aveva quattordici; condividevano vari interessi intellettuali ed erano entrambi solidi protestanti; avevano molte conversazioni vivaci e un rapporto amichevole. Da parte sua, Cecil la capiva. Elisabetta era estremamente intelligente, leggeva molto bene e parlava correntemente diverse lingue. Giocavano spesso a scacchi e lui era impressionato dal suo stile paziente e da come spesso tendesse trappole elaborate ai suoi pezzi. Sapeva che Elizabetta era stata educata alle difficoltà. Aveva perso non solo la madre in giovane età, ma anche la matrigna più amata, Catherine Howard, quando aveva otto anni. Catherine era la quinta moglie di Enrico e cugina di Anna Bolena. Enrico l'aveva fatta decapitare con accuse inventate di adulterio. Cecil sapeva anche che i pochi mesi trascorsi da Elisabetta nella Torre di Londra avevano avuto un effetto traumatico su di lei, poiché si era aspettata di venir giustiziata da un momento all'altro. Era uscita da tutte queste esperienze come una giovane donna straordinariamente affabile, ma Cecil sapeva che dietro l'apparenza era ostinata, capricciosa e persino subdola.

Cecil era anche certo di un'altra cosa: governare non era roba da donne. La regina Maria I era stata la prima vera sovrana d'Inghilterra e si era rivelata un disastro. Tutti i ministri e gli amministratori del governo erano uomini, e una donna non poteva reggere il confronto con loro e con i diplomatici stranieri. Le donne erano troppo emotive e instabili. Elisabetta poteva avere una mente molto capace, ma non aveva la resistenza necessaria per quel lavoro. Così Cecil aveva elaborato un piano: lui e il suo codazzo avrebbero preso lentamente in mano le redini, con la regina a consigliare, ma soprattutto a

seguire le indicazioni dei suoi ministri. E nel più breve tempo possibile l'avrebbero fatta sposare, preferibilmente con un protestante, e il marito avrebbe preso il comando e governato come re.

Sin quasi dall'inizio del regno di Elisabetta, tuttavia, Cecil si rese conto che il suo piano non sarebbe stato così facile da attuare. La regina era testarda e aveva progetti propri. In un certo senso, non poté fare a meno di esserne impressionato. Il suo primo giorno di lavoro, la sovrana tenne una riunione e chiarì ai suoi futuri consiglieri che ne sapeva più di loro sullo stato finanziario del Paese; era determinata a rendere il governo solvibile. Nominò Cecil suo segretario di Stato e iniziò a incontrarlo più volte al giorno, senza concedergli ore di riposo. A differenza di suo padre, che aveva lasciato che i suoi ministri gestissero le cose in modo da potersi dedicare alla caccia e al corteggiamento di giovani donne, Elisabetta era assolutamente pragmatica; Cecil era stupito da quante ore dedicasse al lavoro, lavorando ben oltre la mezzanotte. Era esigente in ciò che si aspettava da lui e dagli altri ministri, e a volte poteva essere piuttosto intimidatoria. Se lui la soddisfaceva con ciò che diceva o faceva, la regina era tutta sorrisi e un pizzico civettuola. Ma se qualcosa andava storto o se lui non era d'accordo con lei, la regina lo escludeva per giorni, e lui tornava a casa a rimuginare in preda all'ansia. Aveva perso la sua fiducia? A volte lo guardava con severità o addirittura lo rimproverava con lo stile tonante di suo padre. No, la regina non sarebbe stata facile da gestire, e lentamente si trovò a lavorare più che mai per impressionarla.

Come parte del suo piano per far sì che gli uomini prendessero lentamente il potere, si assicurò che tutta la corrispondenza proveniente da governi stranieri venisse prima indirizzata alla sua scrivania. Avrebbe tenuto la regina all'oscuro di diverse

questioni importanti. Poi scoprì che la regina ne era venuta a conoscenza e, alle sue spalle, aveva ordinato che tutta la corrispondenza diplomatica passasse attraverso di lei. Era come una partita a scacchi, e lei giocava con diverse mosse di anticipo. Lui si arrabbiò e l'accusò di sminuirlo nel suo lavoro, ma la regina si impuntò e gli diede una risposta molto logica: a differenza di Cecil, lei parlava e leggeva tutte le principali lingue europee e ne conosceva le sfumature, e sarebbe stato meglio per tutti se avesse condotto personalmente la diplomazia e aggiornato i ministri sugli affari esteri. Era inutile discutere, e presto Cecil si rese conto che quando si trattava di gestire la corrispondenza e gli incontri con i diplomatici, Elisabetta era un'abile negoziatrice.

Lentamente la sua resistenza venne meno. Elisabetta sarebbe rimasta al comando, almeno per i primi anni del suo regno. Ma poi si sarebbe sposata e avrebbe prodotto l'erede necessario per l'Inghilterra e il marito avrebbe preso il suo posto. Era innaturale per lei continuare a ricoprire questo ruolo di sovrana non sposata. Si diceva che avesse confidato a diversi amici che non sarebbe mai convolata a nozze e che avesse un'irrefrenabile paura del matrimonio sulla base di ciò a cui aveva assistito con suo padre. Ma Cecil non riusciva a prenderla sul serio. Lei continuava a ripetere a tutti che l'unica cosa che contava era il bene superiore dell'Inghilterra, ma tenere l'Inghilterra senza un erede apparente significava rischiare una futura guerra civile. Di certo, la sovrana riusciva a coglierne la logica.

L'obiettivo di Cecil era semplice: convincere la regina ad accettare di sposare un principe straniero per stringere un'alleanza che avrebbe giovato all'Inghilterra nel suo stato di debolezza. Preferibilmente si sarebbe trattato di un principe protestante ma, purché non fosse un fanatico cattolico, Cecil

avrebbe approvato la scelta. I francesi le prospettavano un matrimonio con il loro re quattordicenne, Carlo IX, e gli Asburgo promuovevano un matrimonio con l'arciduca Carlo d'Austria. Il grande timore di Cecil era che sposasse l'unico di cui si era innamorata, Robert Dudley, conte di Leicester, un uomo al di sotto della sua posizione che avrebbe suscitato ogni tipo di dissenso e intrigo all'interno della corte inglese.

Mentre i rappresentanti dei diversi Paesi chiedevano che si mettesse una buona parola per il proprio candidato, Elisabetta sembrava favorirne uno e poi si raffreddava. Se gli spagnoli stavano improvvisamente creando problemi sul continente, avrebbe iniziato negoziati matrimoniali con i francesi per far sì che il re Filippo II di Spagna temesse improvvisamente un'alleanza franco-inglese e si tirasse indietro, o con l'arciduca Carlo d'Austria per incutere timore sia ai francesi che agli spagnoli. Ripeté questo gioco anno dopo anno. Confessò a Cecil di non desiderare di essere moglie, ma quando il Parlamento minacciava di tagliarle i fondi se non avesse promesso di sposarsi, Elisabetta si ammorbidiva e negoziava con uno dei suoi pretendenti. Poi, una volta assicurati i fondi dal Parlamento, trovava qualche altra scusa per interrompere il discorso del matrimonio: il principe o il re o l'arciduca era troppo giovane, un cattolico troppo fervente, non era il suo tipo, troppo effeminato, e così via. Nemmeno Dudley riuscì a farle cambiare idea e a convincerla a sposarlo.

Dopo alcuni anni di questa situazione, sempre più frustrato, Cecil finalmente capì il gioco. Non c'era nulla da fare, ma allo stesso tempo si era reso conto che la regina Elisabetta I era quasi certamente una sovrana più capace di qualsiasi altro candidato straniero. Era così parsimoniosa nelle spese che il governo non aveva più debiti. Mentre la Spagna e la Francia si rovinavano con

guerre senza fine, Elisabetta tenne prudentemente l'Inghilterra fuori dai conflitti e ben presto il Paese prosperò. Sebbene lei fosse protestante, trattò bene i cattolici inglesi e i sentimenti di amarezza dovuti alle guerre religiose di un decennio prima erano ormai in gran parte scomparsi. «Non è mai nata una donna così saggia come la regina Elisabetta», scriverà Cecil in seguito, e così alla fine abbandonò la questione del matrimonio e il Paese stesso si abituò lentamente all'idea della Regina Vergine, sposata con i suoi sudditi.

Nel corso degli anni, tuttavia, una questione avrebbe continuato a corrodere l'affetto dei cittadini per la regina e avrebbe persino fatto dubitare Cecil della sua competenza: il destino di Maria, regina di Scozia, cugina di Elisabetta. Maria era una cattolica convinta, mentre la Scozia era diventata in gran parte protestante. Maria era la prossima in linea di successione al trono d'Inghilterra e molti cattolici sostenevano che Maria fosse in realtà la regina legittima. Gli stessi scozzesi arrivarono a disprezzare Maria per i suoi sentimenti religiosi, per le sue relazioni adulterine e per la sua apparente implicazione nell'omicidio del marito, Lord Darnley. Nel 1567 fu costretta ad abdicare al trono scozzese in favore del figlio neonato, Giacomo VI. L'anno successivo sfuggì alla prigionia e scappò in Inghilterra, mettendosi nelle mani del cugino. Elisabetta aveva tutte le ragioni per disprezzare Maria e riconsegnarla alla Scozia. Era l'opposto di lei: egoista, volubile e immorale. Era una fervente cattolica e avrebbe attirato intorno a sé tutti coloro che, in Inghilterra e all'estero, volevano deporre Elisabetta e mettere sul trono un cattolico. Non ci si poteva fidare di lei. Tuttavia, con grande disappunto di Cecil, dei suoi consiglieri e del popolo inglese, Elisabetta permise a Maria di rimanere nel Paese agli arresti domiciliari, ma in forma molto blanda. Dal punto di

vista politico ciò non aveva senso. Fece infuriare gli scozzesi e minacciò le relazioni tra i due Paesi. Mentre Maria iniziava a cospirare segretamente contro Elisabetta e da tutte le parti si levava l'invito a farla giustiziare per tradimento, inspiegabilmente Elisabetta si rifiutò di compiere quello che sembrava un passo razionale: si trattava semplicemente del caso di una Tudor che ne proteggeva un'altra? Temeva forse il precedente dell'esecuzione di una sovrana e ciò che avrebbe potuto significare per il suo stesso destino? In ogni caso, questo atteggiamento la faceva sembrare debole ed egoista, come se l'importante fosse proteggere una regina.

Poi, nel 1586, Maria fu coinvolta nel più audace complotto per far assassinare Elisabetta, in seguito al quale Maria stessa sarebbe diventata regina d'Inghilterra. Aveva l'appoggio segreto del Papa e degli spagnoli, e ora esistevano prove inconfutabili del suo coinvolgimento nel complotto. Ciò indignò l'opinione pubblica, che poteva ben immaginare la sanguinosa guerra civile che sarebbe seguita se il complotto fosse andato avanti. Questa volta la pressione su Elisabetta fu troppo forte: non aveva importanza se Maria era stata una regina, doveva essere giustiziata. Ma ancora una volta Elisabetta esitò. Il processo condannò Maria, ma Elisabetta non riuscì a costringersi a firmare la condanna a morte. A Cecil e a quanti a corte la vedevano ogni giorno, la regina non era mai apparsa così sconvolta. Finalmente, nel febbraio dell'anno successivo, cedette alle pressioni e firmò la condanna a morte. Maria fu decapitata il giorno dopo. Il Paese scoppiò in festa; Cecil e i suoi colleghi ministri tirarono un sospiro di sollievo. Non ci sarebbero più state cospirazioni contro Elisabetta, il che avrebbe reso la mancanza di un erede più facile da sopportare. Nonostante la sua apparente cattiva gestione della situazione, il popolo inglese

la perdonò rapidamente. Aveva dimostrato di saper anteporre il benessere del Paese alle considerazioni personali e la sua riluttanza non fece altro che far sembrare la decisione finale ancora più eroica.

Il re Filippo II di Spagna conosceva Elisabetta da molti anni, essendo stato sposato con la sua sorellastra, la regina Maria I. Quando Maria aveva imprigionato Elisabetta nella Torre di Londra, Filippo era riuscito ad ammorbidire la posizione della moglie e a farla rilasciare. Trovava la giovane Elisabetta piuttosto affascinante e ne apprezzava l'intelligenza. Ma con il passare degli anni cominciò a temerla e a disprezzarla. Era il principale ostacolo al suo obiettivo di ristabilire il dominio del cattolicesimo e avrebbe dovuto umiliarla. Nella sua mente, non era la legittima regina d'Inghilterra. Iniziò a far entrare di nascosto in Inghilterra dei sacerdoti gesuiti per diffondere la fede cattolica e fomentare segretamente la ribellione. Costruì una flotta e preparò furtivamente la cosiddetta «Impresa d'Inghilterra», un'invasione massiccia che avrebbe travolto l'isola e l'avrebbe riportata al cattolicesimo. L'esecuzione di Maria, regina di Scozia, fu la goccia che fece traboccare il vaso: era arrivato il momento d'invadere.

Filippo si sentiva estremamente fiducioso nel successo dell'Impresa. Nel corso degli anni, aveva preso le misure della sua grande rivale. Era astuta e intelligente, ma aveva un enorme svantaggio: era una donna. Come tale, non era adatta a condurre una guerra. In effetti, sembrava temere il conflitto armato, negoziando sempre e trovando modi per evitarlo. Non aveva mai prestato molta attenzione all'esercito. La marina inglese era relativamente piccola, le sue navi non erano così grandi e potenti come i grossi galeoni spagnoli. L'esercito inglese era piuttosto misero rispetto a quello spagnolo. E Filippo aveva l'oro

del Nuovo Mondo per finanziare lo sforzo bellico. Aveva pianificato l'invasione per l'estate del 1587, ma quell'anno Sir Francis Drake compì un'incursione sulle coste spagnole e distrusse molte navi nel porto di Cadice, impadronendosi di grandi tesori d'oro. Filippo rimandò l'invasione all'anno successivo, dato che i costi per il mantenimento dell'esercito e la costruzione di altri galeoni stavano lentamente aumentando

Aveva supervisionato ogni dettaglio dell'operazione: avrebbe lanciato un'armata invincibile di circa 130 navi, con oltre trentamila uomini. Avrebbe distrutto facilmente la flotta inglese, si sarebbe collegato con una grande forza spagnola nei Paesi Bassi, avrebbe attraversato la Manica e si sarebbe diretto verso Londra, dove avrebbe catturato la regina e l'avrebbe processata per l'esecuzione di Maria Regina di Scozia; avrebbe poi messo la propria figlia sul trono d'Inghilterra. Infine, l'Armata fu varata nel maggio del 1588 e a luglio la flotta spagnola manovrava intorno alla costa sud-occidentale dell'Inghilterra. I galeoni spagnoli avevano perfezionato una certa forma di combattimento: erano così grandi che potevano manovrare vicino alle navi nemiche, agganciarle e abbordarle con un esercito sostanziale. Ma non avevano mai combattuto contro le navi inglesi, molto più piccole e veloci, con i loro cannoni a lunga gittata e in acque molto più agitate del Mediterraneo. Non se la cavarono bene.

Il 27 luglio, l'Armata gettò l'àncora a Calais, a poche miglia da dove li attendeva l'esercito spagnolo. Nel cuore della notte, gli inglesi inviarono cinque «navi incendiarie» senza equipaggio, cariche di legna in fiamme e di pece, verso i galeoni all'ancora. Con i venti forti di quella sera, il fuoco si propagò rapidamente da una nave all'altra. I galeoni spagnoli cercarono di riorganizzarsi più al largo, ma la loro formazione si era sciolta e

dispersa, e le veloci navi inglesi spararono contro di loro come anatre nell'acqua. Quando i venti cambiarono di nuovo, gli spagnoli furono costretti a ritirarsi verso nord, nelle zone più tempestose del Mare del Nord. Cercando di aggirare l'Inghilterra e di ripiegare verso la Spagna, persero la maggior parte delle loro navi e più di ventimila soldati spagnoli morirono. Gli inglesi non avevano perso nessuna nave e avevano avuto solo un centinaio di vittime.

Fu una delle vittorie più asimmetriche della Storia militare, e per Filippo il momento più umiliante della sua vita. Si ritirò nel suo palazzo, dove si rintanò per mesi a contemplare il disastro. L'Armata aveva lasciato la Spagna in completa bancarotta e negli anni a venire l'Inghilterra avrebbe prosperato mentre la Spagna sarebbe diventata una potenza di secondo piano. In qualche modo Elisabetta lo aveva fregato. Agli altri leader europei che la odiavano, ora sembrava invincibile e una sovrana da temere. Papa Sisto V, che l'aveva scomunicata e aveva dato la sua benedizione all'Armata, ora esclamava: «Guardate come governa! È solo una donna, solo la signora di mezza isola, eppure si fa temere tutti!» In Inghilterra nacque un vero e proprio culto della regina vergine. Ora ci si riferiva a lei come a «Sua Sacra Maestà». Scorgerla mentre cavalcava per Londra o passava sulla sua imbarcazione lungo il Tamigi sembrava un'esperienza religiosa.

Un gruppo, tuttavia, si dimostrò meno suscettibile a questa potente aura: la nuova generazione di giovani uomini che ora riempiva la corte reale. Per loro la regina mostrava la sua età. Rispettavano i suoi successi, ma la vedevano più come una figura materna e dominante. L'Inghilterra era una potenza in ascesa. Questi giovani desideravano farsi un nome sul campo di battaglia e guadagnarsi così il plauso del pubblico. Tuttavia,

Elisabetta ostacolava continuamente questo desiderio. Si rifiutava di finanziare una campagna su larga scala per sconfiggere Filippo o per aiutare i francesi nella loro lotta contro gli spagnoli. La vedevano stanca e sentivano che era giunto il momento che la loro generazione maschile e piena di spirito guidasse l'Inghilterra. Il giovane che incarnava questo nuovo spirito era Robert Devereux, secondo conte di Essex.

Nato nel 1566, Essex era bello e pieno di vita. Sapeva che la regina aveva un debole per i giovani uomini e la affascinò rapidamente, diventando il suo nuovo favorito. La amava e la ammirava con sincerità, ma allo stesso tempo non sopportava il potere che lei aveva sul suo destino. Cominciò a metterla alla prova: le chiese favori, soprattutto denaro. Lei glieli concedeva. Sembrava che le piacesse viziarlo. E man mano che la relazione procedeva, Essex cominciò a vederla come una donna che poteva manipolare. Cominciò a criticarla in modo piuttosto audace di fronte agli altri cortigiani e la regina lo lasciò fare. Tuttavia, la regina pose un limite quando lui si mise a chiedere alte cariche politiche per sé e per i suoi amici; a quel punto, Essex andava su tutte le furie. Era umiliante dipendere dai capricci di una donna! Ma dopo qualche giorno si calmava e tornava alla sua offensiva di fascino. Tenuto lontano dal potere politico, si rese conto che la sua unica possibilità di fama e gloria era quella di condurre un esercito inglese alla vittoria. Elisabetta gli permise di guidare alcune piccole spedizioni militari sul continente. I risultati furono altalenanti: era coraggioso, ma non un grande stratega. Poi, nel 1596, la convinse a lasciarlo guidare un'incursione simile a quella di Drake sulle coste spagnole. Questa volta la sua audacia fu ripagata e la campagna fu un successo. Per gli inglesi, ormai un po' ubriachi per il loro nuovo status di potenza europea, Essex era l'espressione della

loro nuova spavalderia e divenne il loro beniamino. Essex voleva ancora di più e continuava a chiedere alla regina un'altra possibilità in battaglia. Attribuiva la sua riluttanza ai molti nemici che si era fatto a corte, uomini che lo invidiavano.

Nel 1598 giunse a corte la notizia che una banda di ribelli irlandesi guidati da Hugh O'Neill, secondo conte di Tyrone, si stava muovendo attraverso il territorio irlandese controllato dagli inglesi, creando scompiglio. Essex si offrì di guidare una forza per schiacciare Tyrone. Supplicò e insistette, ed Elisabetta alla fine acconsentì. Sentendosi sicuro dei suoi poteri sulla regina, richiese per la campagna il più grande esercito mai radunato dagli inglesi. Elisabetta esaudì il suo desiderio. Per la prima volta si sentì veramente apprezzato da lei. La regina aveva la strana capacità di fargli desiderare di compiacerla. Essex le espresse la sua gratitudine e promise di portare a termine il lavoro in tempi brevi. L'Irlanda sarebbe stata per lui il mezzo per salire al vertice.

Una volta sul posto, però, i problemi aumentarono. Era l'inverno del 1599, il tempo era pessimo e il terreno irrimediabilmente impantanato. Non riuscì a far avanzare le sue enormi forze. Gli irlandesi erano inafferrabili e maestri nella guerriglia. Mentre gli inglesi rimanevano bloccati nei loro accampamenti, migliaia di soldati morivano per le malattie e altrettanti cominciavano a disertare. Essex poteva solo immaginare i suoi numerosi nemici a corte che sparlavano alle sue spalle. Era certo che la regina e alcuni ministri stessero in qualche modo tramando la sua caduta. Doveva metterla di nuovo alla prova e chiese rinforzi. La regina accettò, ma gli ordinò di trovare Tyrone e combatterlo. Improvvisamente la pressione fu eccessiva ed egli incolpò la regina e i suoi cortigiani invidiosi di aver cercato di mettergli fretta. Si sentì umiliato

dalla posizione in cui si trovava e alla fine del mese predispose un piano che avrebbe messo fine una volta per tutte alla sua miseria: avrebbe negoziato segretamente una tregua con Tyrone, poi sarebbe tornato in Inghilterra e avrebbe marciato su Londra con le sue truppe. Avrebbe costretto la regina a sbarazzarsi dei suoi nemici all'interno della corte e si sarebbe assicurato la posizione di consigliere principale. Sarebbe stato energico ma rispettoso della posizione della sovrana; vedendolo di persona e con le sue truppe, la regina avrebbe certamente ceduto.

Dopo una rapida marcia attraverso l'Inghilterra, una mattina si presentò improvvisamente in camera da letto della regina, l'uniforme sporca di fango. Elisabetta, colta di sorpresa e non sapendo se fosse venuto per arrestarla e lanciare un colpo di Stato, mantenne la sua compostezza. Gli offrì la mano da baciare e gli disse che avrebbero parlato dell'Irlanda più tardi, quel giorno. La sua calma lo sconcertò; non era quello che si aspettava. Lei possedeva uno strano tipo di potere su di lui. In qualche modo, le carte in tavola erano state ribaltate e lui accettò di rimandare il discorso al pomeriggio. Nel giro di poche ore, venne catturato dai soldati della sovrana e messo agli arresti domiciliari. Contando sulla propria influenza sulla regina e sulla frequenza con cui lei lo aveva perdonato, le scrisse una lettera dopo l'altra, scusandosi per le sue azioni. Lei non rispose. Non era mai successo prima e questo lo spaventò. Alla fine, nell'agosto del 1600, lei lo liberò. Grato per l'accaduto e per aver progettato il suo ritorno, le chiese solo un favore: restituirgli il monopolio che aveva sulla vendita di vini dolci in Inghilterra; era irrimediabilmente indebitato e questa era la sua principale fonte di reddito. Con grande dispiacere, Elisabetta rifiutò di onorare la sua richiesta. Lei stava giocando, cercando

di dargli una lezione o di domarlo, ma non sarebbe mai successo. Lo aveva spinto troppo oltre. Essex si ritirò nella sua casa di Londra e radunò intorno a sé tutti i nobili scontenti d'Inghilterra. Insieme li avrebbe guidati in una marcia verso la residenza della regina e avrebbe preso il controllo del Paese. Prevedeva che migliaia di inglesi, che ancora lo adoravano, si sarebbero uniti alla sua causa e avrebbero ingrossato le file delle sue truppe. All'inizio di febbraio del 1601 mise finalmente in atto il suo piano. Con suo grande disappunto, i londinesi rimasero nelle loro case e lo ignorarono. Avvertendo l'avventatezza dell'impresa, i suoi compagni disertarono rapidamente. Praticamente solo, si ritirò a casa sua. Sapeva che questa era la fine per lui, ma almeno avrebbe mantenuto la sua spavalderia.

Quel pomeriggio, i soldati andarono ad arrestarlo. Elisabetta organizzò un rapido processo ed Essex fu dichiarato colpevole di tradimento. Questa volta Elisabetta non esitò a firmare la condanna a morte. Durante il processo, Essex mantenne un'aria molto insolente. Sarebbe andato incontro alla morte negando la sua colpa e rifiutandosi di chiedere perdono. La notte prima della sua decapitazione, la regina inviò il proprio cappellano per prepararlo alla fine. Di fronte a quel rappresentante di Elisabetta, che gli riferì le sue ultime parole, Essex crollò. Tutti i momenti in cui aveva percepito l'autorità della regina, ma aveva cercato di resistere al suo potere, compresa quella mattina nella sua camera da letto, quando lei era rimasta davanti a lui in modo così regale e controllata, lo travolsero all'improvviso. Confessò i suoi crimini al cappellano. Nella sua mente, mescolando l'immagine del suo imminente giudizio davanti a Dio con la maestà della regina, avvertì tutto il peso del proprio tradimento. Riusciva a vedere il volto di lei davanti a sé, e ne era

terrorizzato. Disse al cappellano: «Devo confessarvi che sono il più grande, il più vile e il più ingrato traditore che sia mai esistito in questa terra». La regina faceva bene a giustiziarlo, disse. Chiese un'esecuzione privata per non esacerbare il pubblico. Nelle sue ultime parole, chiese a Dio di preservare la regina. Andò incontro alla morte con una sottomissione e una tranquilla dignità che nessuno aveva mai visto o sospettato in lui.

Interpretazione: quando Elisabetta Tudor divenne regina, capì la sua posizione estremamente fragile. A differenza del padre o di quasi tutti gli altri monarchi inglesi, non aveva alcuna credibilità come sovrana, né rispetto o autorità a cui attingere. Il Paese era in uno stato di debolezza. Lei era troppo giovane, senza esperienza politica o una precedente vicinanza al potere da cui imparare. Sì, semplicemente occupando il trono poteva aspettarsi una certa obbedienza, ma tale lealtà era fragile e avrebbe potuto cambiare al minimo errore o crisi. Inoltre, nel giro di mesi o anni sarebbe stata costretta a sposarsi e, come sapeva, questo avrebbe potuto portare a ogni sorta di problemi se non avesse prodotto rapidamente un erede maschio. Ciò che rendeva la situazione ancora più preoccupante era che Elisabetta era ambiziosa e molto intelligente; si sentiva più che capace di governare l'Inghilterra. Aveva una visione di come avrebbe potuto risolvere i suoi numerosi problemi e trasformarla in una potenza europea. Il matrimonio non sarebbe stato negativo solo per lei, ma anche per il Paese. Molto probabilmente avrebbe dovuto sposare un principe straniero, la cui fedeltà sarebbe stata al suo Paese d'origine. Egli avrebbe usato l'Inghilterra come pedina nei giochi di potere del continente e avrebbe prosciugato ulteriormente le sue risorse. Ma date le probabilità contro di lei, come poteva sperare di

governare l'Inghilterra da sola? Decise che l'unica strada da percorrere era quella di trasformare la sua posizione di debolezza in un vantaggio, forgiando un proprio tipo di credibilità e autorità che, alla fine, le avrebbe conferito poteri di gran lunga superiori a quelli di qualsiasi altro re precedente.

Il suo piano si basava sulla seguente logica: i re e le regine del suo tempo governavano con un enorme senso di diritto dovuto alla loro discendenza e al loro status semi-divino. Si aspettavano obbedienza e fedeltà totali. Non dovevano fare nulla per guadagnarselo: era una conseguenza della posizione. Ma questo senso di diritto aveva le sue conseguenze. I sudditi rendevano loro omaggio, ma il legame emotivo con questi governanti, nella maggior parte dei casi, non era molto profondo. Il popolo inglese poteva percepire la distanza che lo separava dal monarca e la scarsa considerazione che i governanti avevano davvero di lui. Questo sentimento di diritto smorzava anche l'efficacia politica. I ministri del governo si sentivano vilipesi e intimiditi da una persona come Enrico VIII, e così le loro energie andavano a placare il re piuttosto che a usare la propria intelligenza e i propri poteri creativi. Con questo senso di diritto, i governanti prestavano meno attenzione ai dettagli del governo, che erano troppo noiosi; le guerre di conquista diventavano il loro principale mezzo per ottenere gloria e fornire ricchezze all'aristocrazia, anche se quei conflitti prosciugavano le risorse di un Paese. Questi governanti sapevano essere incredibilmente egoisti: Enrico VIII fece giustiziare la madre di Elisabetta per poter sposare la sua ultima amante, senza curarsi di quanto ciò lo facesse apparire tirannico agli occhi degli inglesi. Maria, regina di Scozia, fece uccidere il marito per le stesse ragioni.

Sarebbe stato facile per Elisabetta illudersi e aspettarsi semplicemente la lealtà che derivava dalla sua augusta

posizione, ma era troppo intelligente per cadere in questa trappola. Sarebbe andata deliberatamente nella direzione opposta. Non avrebbe percepito il trono come un diritto. Avrebbe tenuto presente la debolezza della sua posizione attuale. Non si sarebbe aspettata passivamente la lealtà, ma si sarebbe dimostrata attiva. Si sarebbe guadagnata la fiducia e la credibilità necessarie con le proprie azioni nel tempo. Avrebbe dimostrato di non essere egoista, che tutto ciò che faceva era motivato dal bene superiore del Paese. Sarebbe stata attenta e implacabile in questo compito. Avrebbe modificato il modo in cui le persone (i suoi sudditi, i suoi ministri, i suoi rivali stranieri) la percepivano: da donna inesperta e debole a figura di autorità e grande potere. Stringendo legami molto più profondi con i suoi ministri e con i popolani, avrebbe superato la naturale volubilità delle persone e incanalato le loro energie allo scopo di ricostruire l'Inghilterra.

Le sue prime apparizioni di fronte al popolo inglese furono abilmente create per preparare la scena a un nuovo tipo di leadership. Circondata da tutto il consueto sfarzo regale, mescolò un tocco comune che la fece apparire al tempo stesso rassicurante e regale. Non stava fingendo. Essendosi sentita impotente in gioventù, poteva identificarsi con la donna delle pulizie più povera d'Inghilterra. Con il suo atteggiamento indicava di essere dalla loro parte, sensibile all'opinione che avevano di lei. Voleva guadagnarsi la loro approvazione. Questa empatia si sviluppò per tutto il suo regno e i legami tra lei e i sudditi divennero molto più intensi che con qualsiasi altro sovrano precedente.

Con i suoi ministri, il compito era più delicato e difficile. Si trattava di un gruppo di uomini assetati di potere, con il loro ego e il loro bisogno di sentirsi più intelligenti e superiori a una

donna. Dipendeva dal loro aiuto e dalla loro benevolenza per gestire il Paese, ma se avesse rivelato troppa dipendenza da loro, l'avrebbero calpestata. Così, fin dai primi giorni del suo governo, mise in chiaro che era una donna completamente dedita al lavoro; che si sarebbe impegnata più di tutti loro; che avrebbe ridotto le spese di corte, sacrificando il proprio reddito nel processo; e che tutte le attività dovevano essere dirette a risollevare l'Inghilterra dal baratro in cui era caduta. Dimostrò subito la sua superiore conoscenza delle finanze del Paese e il suo lato duro in ogni trattativa. A volte, se un ministro sembrava voler perseguire un'agenda personale, si arrabbiava e questi sfoghi potevano essere piuttosto intimidatori. Perlopiù, però, era cordiale ed empatica, in sintonia con i vari stati d'animo di questi personaggi. Presto vollero compiacerla e ottenere la sua approvazione. Non lavorare sodo o non essere abbastanza intelligenti poteva significare isolamento e freddezza e, inconsciamente, volevano evitarlo. Rispettavano il fatto che lei fosse all'altezza dei suoi standard elevati. In questo modo, lentamente, mise questi ministri nella stessa posizione in cui si era trovata lei: dovevano guadagnarsi la sua fiducia e il suo rispetto attraverso le loro azioni. Ora, invece di una congrega di ministri cospiratori ed egoisti, la regina aveva una squadra che lavorava per promuovere il suo programma e i risultati parlarono presto da soli.

Con questi metodi, Elisabetta acquisì la credibilità necessaria, ma commise un grave errore: la gestione di Maria, regina di Scozia. Elisabetta pensava di aver maturato il diritto, ritenendo in questo caso di saperne di più dei suoi ministri e che le sue remore personali a giustiziare una collega regina avessero la meglio su tutto il resto. Pagò un prezzo per questa politica, sentendo il rispetto del popolo nei suoi confronti svanire, e

questo la addolorò. Il suo senso del bene superiore la guidava, ma in questo caso il bene superiore sarebbe stato soddisfatto facendo giustiziare Maria. Stava violando i suoi stessi princìpi. Ci volle un po' di tempo, ma poi si rese conto del suo errore. Incaricò il capo dei suoi servizi segreti di attirare Maria nella più vasta cospirazione per sbarazzarsi di lei, Elisabetta. Ora, con solide prove della complicità di Maria, Elisabetta poteva compiere il passo temuto. Alla fine, andare contro i propri sentimenti per il bene del Paese, in sostanza ammettere il proprio errore, le fece guadagnare ancora più fiducia da parte degli inglesi. Era il tipo di risposta all'opinione pubblica che quasi nessun sovrano dell'epoca era in grado di dare.

Quando si trattava dei suoi rivali stranieri, in particolare di Filippo II, Elisabetta non era ingenua e capiva la situazione: nulla di ciò che aveva fatto le aveva permesso di guadagnare rispetto o una tregua dai loro infiniti complotti. Essi non la rispettavano perché non era sposata e sembrava temere i conflitti e le guerre. Lei ignorò in gran parte tutto questo e si attenne alla sua missione di salvaguardare le finanze dell'Inghilterra. Ma quando l'invasione del Paese sembrò imminente, capì che era giunto il momento di dimostrare finalmente di essere la grande stratega che era. Avrebbe approfittato del fatto che Filippo sottostimava la sua astuzia e la sua durezza come leader. Se la guerra era necessaria, l'avrebbe condotta nel modo più economico ed efficiente possibile. Investì ingenti somme per creare il sistema di spionaggio più elaborato d'Europa, che le permise di conoscere in anticipo i piani della Spagna per l'invasione, compresa la data del lancio. Grazie a questa conoscenza, poté commissionare e pagare un esercito all'ultimo minuto, risparmiando enormi somme di denaro. Finanziò le incursioni di Sir Frances Drake sulle coste della Spagna e i suoi galeoni in

mare. Ciò le permise di arricchire le casse inglesi e di ritardare il varo dell'Armata, rendendola ancora più costosa per Filippo. Quando sembrò certo che il varo sarebbe avvenuto nel giro di pochi mesi, la sovrana fece rapidamente crescere la flotta inglese, commissionando navi più piccole e più veloci, più economiche da costruire in blocco e adatte ai mari inglesi. A differenza di Filippo, lasciò la strategia di battaglia nelle mani dei suoi ammiragli, ma li scavalcò su un punto: voleva che combattessero l'Armata il più vicino possibile all'Inghilterra. Questo avrebbe fatto il gioco degli inglesi, poiché i galeoni spagnoli non erano adatti ai burrascosi mari del Nord e i soldati inglesi, combattendo con il proprio Paese alle spalle, avrebbero lottato ancora più duramente. Alla fine, la Spagna finì in bancarotta e non tornò mai più al suo antico splendore, mentre l'Inghilterra sotto Elisabetta era ormai la potenza emergente. Ma dopo questa grande vittoria, Elisabetta resistette alla richiesta di portare la battaglia in Spagna e di infliggere al Paese un colpo mortale. Non era interessata alla guerra per la gloria o la conquista, ma solo per salvaguardare gli interessi del Paese.

Dopo la sconfitta della flotta spagnola, la sua autorità e credibilità sembravano invulnerabili, ma Elisabetta non avrebbe mai abbassato la guardia. Sapeva che con l'età e il successo sarebbe arrivato naturalmente il temuto senso di aver diritto a tutto e l'insensibilità che ne derivava. Come donna che governava il Paese da sola, non poteva permettersi un simile smacco. Conservò la sua apertura mentale nei confronti degli stati d'animo di coloro che la circondavano e riuscì a percepire che gli uomini più giovani che ora occupavano la corte avevano un atteggiamento molto diverso nei suoi confronti. Il loro rispetto era per la sua posizione di regina, ma non andava molto oltre. Ancora una volta avrebbe dovuto lottare contro gli ego

maschili, ma questa volta senza poter contare sul suo fascino giovanile e sulla sua civetteria.

Il suo obiettivo con Essex era quello di domare e incanalare il suo spirito per il bene del Paese, come aveva fatto con i suoi ministri. Lo assecondò nei suoi infiniti desideri di denaro e vantaggi, cercando di placare le sue insicurezze ma, quando si trattò di dargli un qualsiasi potere politico, pose dei limiti. Prima che lei gli concedesse tali poteri, Essex doveva dimostrare di essere alla sua altezza. Quando lui si metteva a fare i capricci, lei rimaneva calma e ferma, dimostrandogli inconsciamente la sua superiorità e la necessità di autocontrollo. Quando fu chiaro che non poteva essere domato, lo lasciò andare abbastanza in là con la cospirazione per rovinare la sua reputazione e permetterle di sbarazzarsi di quel tormento. E quando lui affrontò la morte per il suo crimine, non fu semplicemente l'immagine di Dio a terrorizzarlo, ma quella della regina, la cui aura di autorità alla fine sopraffece il più insolente e presuntuoso degli uomini.

Comprendere: sebbene non ci siano più re e regine potenti in mezzo a noi, operiamo più che mai come se ci considerassimo dei reali. Ci sentiamo in diritto di essere rispettati per il nostro lavoro, a prescindere da quanto poco abbiamo effettivamente realizzato. Pensiamo che le persone debbano prendere sul serio le nostre idee e i nostri progetti, indipendentemente da quanto poco siano stati elaborati o da quanto scarso sia il nostro curriculum. Ci aspettiamo che le persone ci aiutino nella nostra carriera, perché siamo sinceri e abbiamo le migliori intenzioni. Una parte di questa moderna forma di pensiero che tutto ci sia dovuto potrebbe derivare dall'essere stati particolarmente viziati dai nostri genitori, che ci hanno fatto sentire come se qualsiasi cosa facessimo fosse oro. In parte potrebbe derivare

dalla tecnologia che domina le nostre vite e ci vizia. Ci dà poteri immensi senza che dobbiamo fare alcun vero sforzo. Siamo arrivati a dare per scontati questi poteri e ad attenderci che tutto nella vita sia così veloce e facile.

Qualunque sia la causa, essa infetta tutti noi e dobbiamo considerare questo senso di acquisizione del diritto come una maledizione. Ci fa ignorare la realtà: le persone non hanno alcun motivo intrinseco per fidarsi o rispettarci solo per quello che siamo. Ciò ci rende pigri e soddisfatti della minima idea o della prima bozza del nostro lavoro: perché dobbiamo alzare il tiro o sforzarci di migliorarci quando ci sentiamo già così bravi? Ci rende insensibili ed egocentrici. Sentendo che gli altri ci devono fiducia e rispetto, neghiamo la loro forza di volontà, la loro capacità di giudicare da soli, e questo è esasperante. Forse non ce ne accorgiamo, ma ispiriamo risentimento. E se diventiamo leader o vice-leader, l'effetto di questa maledizione non fa che peggiorare. Inconsciamente, tendiamo a starcene con le mani in mano e ad aspettarci che le persone vengano da noi con la loro lealtà e il loro rispetto per l'alta posizione che occupiamo. Ci mettiamo sulla difensiva e diventiamo permalosi se le nostre idee vengono messe in discussione, contestando la nostra intelligenza e la nostra saggezza, anche su questioni minime. Ci aspettiamo determinati vantaggi e privilegi e, se ci sono dei sacrifici da fare, in qualche modo sentiamo di dover essere esentati. Se commettiamo un errore, la colpa è sempre di qualcun altro, o delle circostanze, o di qualche demone interiore momentaneo che sfugge al nostro controllo. Non siamo mai veramente da biasimare.

Non ci rendiamo conto di come questo influisca su coloro che guidiamo, perché notiamo solo i sorrisi e i cenni di approvazione delle persone per ciò che diciamo. Ma loro ci

vedono attraverso di noi. Avvertono la sensazione di aver diritto a tutto che proiettiamo e, col tempo, il loro rispetto diminuisce e questo li allontana dalla nostra influenza. A un certo punto, possono rivoltarsi contro di noi con una rapidità sconvolgente.

Come Elisabetta, dobbiamo renderci conto di essere in realtà in una posizione di debolezza e dobbiamo lottare per adottare l'atteggiamento opposto: non ci aspettiamo nulla dalle persone che ci circondano, da coloro che guidiamo. Non siamo sulla difensiva o seduti a far niente, ma del tutto attivi: tutto ciò che otteniamo dagli altri, e soprattutto il loro rispetto, deve essere guadagnato. Dobbiamo continuamente dare prova di noi stessi. Dobbiamo dimostrare che la nostra considerazione principale non siamo noi stessi e il nostro ego sensibile, ma il benessere del gruppo. Dobbiamo essere reattivi e veramente empatici nei confronti degli stati d'animo delle persone, ma con dei limiti: con coloro che dimostrano prevalentemente di promuovere sé stessi, siamo duri e spietati. Mettiamo in pratica ciò che predichiamo, lavorando più duramente degli altri, sacrificando i nostri interessi se necessario e rispondendo di eventuali errori. Ci aspettiamo che i membri del gruppo seguano il nostro esempio e che, in cambio, si mettano alla prova.

Con questo atteggiamento, noteremo un effetto molto diverso. Le persone si apriranno alla nostra influenza; mentre noi ci muoviamo verso di loro, loro si muovono verso di noi. Vogliono ottenere la nostra approvazione e il nostro rispetto. Con un tale legame emotivo, ci perdonano più facilmente gli errori. L'energia del gruppo non viene sprecata in interminabili lotte intestine e scontri di ego, ma viene indirizzata verso il raggiungimento di obiettivi e la realizzazione di grandi cose. E nel raggiungere tali risultati, possiamo creare un'aura di autorità e potere che cresce con il tempo. Ciò che diciamo e

facciamo sembra avere un peso maggiore e la nostra reputazione ci precede.

> «Questa [...] è la strada che porta all'obbedienza della costrizione. Ma c'è una via più breve per raggiungere un obiettivo più nobile, l'obbedienza della volontà. Quando è in gioco l'interesse degli uomini, essi obbediranno con gioia all'uomo che ritengono più saggio di loro. Lo si può provare da tutte le parti: si può vedere come un malato implori il medico di dirgli cosa deve fare, come un'intera compagnia navale ascolti il pilota.»
>
> (Senofonte)

Le chiavi della natura umana

A noi esseri umani piace credere che le emozioni che proviamo siano semplici e pure: amiamo certe persone e ne odiamo altre, rispettiamo e ammiriamo questo individuo e non proviamo altro che disprezzo per un altro. La verità è che non è quasi mai così. *È un fatto fondamentale della natura umana che le nostre emozioni siano quasi sempre ambivalenti, raramente pure e semplici.* Possiamo provare amore e ostilità allo stesso tempo, oppure ammirazione e invidia. Questa ambivalenza ha avuto inizio nella nostra infanzia e ha definito un modello per il resto della nostra vita. Se i nostri genitori erano relativamente attenti e amorevoli, ricordiamo la nostra infanzia con affetto, come un periodo d'oro. Quello che dimentichiamo opportunamente è che anche con questi genitori tendevamo a provare risentimento per la nostra dipendenza dal loro amore e dalle loro cure. In alcuni casi, ci sentivamo soffocati. Desideravamo affermare la nostra forza di volontà, dimostrare che potevamo farcela da soli. Sentirsi troppo dipendenti dalle loro attenzioni poteva generare

una forte ansia per la nostra vulnerabilità nel caso in cui fossero venuti a mancare. Così, insieme all'affetto, abbiamo inevitabilmente provato ostilità e desiderio di disobbedire.

Se non sono stati gentili e premurosi, più tardi nella vita proviamo risentimento nei loro confronti e riusciamo a riconoscere solo la loro freddezza e la nostra attuale antipatia. Ma dimentichiamo che nella nostra infanzia tendevamo a sorvolare sui loro tratti negativi e a trovare il modo di amarli nonostante il loro trattamento, incolpandoci in qualche modo di non meritare il loro affetto. Dato che dipendevamo da loro per la nostra sopravvivenza, percepire che non gli importava nulla avrebbe suscitato troppa ansia. Ai momenti di rabbia e frustrazione si mescolavano sentimenti di bisogno e amore.

E così, da bambini, quando un'emozione ci dominava, l'altra si nascondeva sotto di noi, in un continuo sottofondo ambivalente. Da adulti, sperimentiamo un'ambivalenza simile con i nostri amici e partner intimi, in particolare se ci sentiamo dipendenti da loro e vulnerabili.

Parte della ragione di questa ambivalenza essenziale è che le emozioni forti e pure fanno paura. Rappresentano una momentanea perdita di controllo. Sembrano negare la nostra forza di volontà. Le bilanciamo inconsciamente con emozioni contrarie o contrastanti. E in parte deriva dal fatto che i nostri stati d'animo cambiano e si sovrappongono continuamente. Qualunque sia la causa, non siamo consapevoli della nostra ambivalenza perché contemplare la complessità delle nostre emozioni è sconcertante e preferiamo affidarci a spiegazioni semplici per capire chi siamo e cosa stiamo provando. Facciamo lo stesso con le persone che ci circondano, riducendo le nostre interpretazioni dei loro sentimenti a qualcosa di semplice e

digeribile. Ci vorrebbe uno sforzo, e molta onestà da parte nostra, per cogliere la nostra ambivalenza in azione.

Questo aspetto fondamentale della natura umana è più evidente nel nostro rapporto con i leader, che associamo inconsciamente alle figure parentali. E opera nel modo seguente. Da un lato, riconosciamo in modo intuitivo la necessità di avere dei leader: in qualsiasi gruppo, le persone hanno programmi ristretti e interessi in competizione, i membri si sentono insicuri della loro posizione e lavorano per garantirla. Senza leader che si pongono al di sopra di questi interessi in competizione e che vedono il quadro generale, il gruppo sarebbe in difficoltà. Non si prenderebbero mai decisioni difficili. Nessuno guiderebbe la nave. Pertanto, desideriamo la leadership e ci sentiamo inconsciamente disorientati, persino isterici, senza qualcuno che svolga questo ruolo. D'altra parte, tendiamo anche a temere e persino a disprezzare coloro che sono al di sopra di noi. Temiamo che chi è al potere sia tentato di usare i privilegi della sua posizione per accumulare più potere e arricchirsi, cosa abbastanza comune. Siamo anche creature ostinate. Non ci sentiamo a nostro agio con l'inferiorità e la dipendenza che derivano dal servire sotto un leader. Vogliamo esercitare la nostra volontà e sentire la nostra autonomia. Invidiamo segretamente il riconoscimento e i privilegi che i leader possiedono. Questa ambivalenza essenziale tende al negativo quando i leader mostrano segni di abuso, insensibilità o incompetenza. Per quanto potenti siano, per quanto possiamo ammirarli, sotto la superficie si nasconde questa ambivalenza, che rende la lealtà delle persone notoriamente volubile e instabile.

Chi è al potere tenderà a notare solo i sorrisi dei propri dipendenti e gli applausi che riceve alle riunioni, scambiando

tale sostegno per la realtà. Non si rendono conto che le persone mostrano quasi sempre tale deferenza nei confronti di chi sta sopra di loro, perché il loro destino personale è nelle mani di questi leader e non possono permettersi di mostrare i loro veri sentimenti. Così i leader sono raramente consapevoli dell'ambivalenza di fondo esistente persino quando le cose vanno bene. Se i leader commettono qualche errore o se il loro potere sembra vacillare, improvvisamente vedranno la sfiducia e la perdita di rispetto che si erano invisibilmente accumulate, mentre i membri del gruppo o il pubblico si rivolteranno contro di loro con un'intensità sorprendente e scioccante. Guardate i telegiornali per vedere quanto rapidamente i leader, in qualsiasi campo, possono perdere il sostegno e il rispetto, e quanto in fretta vengono giudicati in base al loro ultimo successo o fallimento.

Potremmo essere tentati di credere che tale incostanza sia più che altro un fenomeno moderno, un prodotto dei tempi ferocemente democratici in cui viviamo. Dopotutto, i nostri antenati erano molto più obbedienti di noi, o almeno così pensiamo. Ma non è così. Moltissimo tempo fa, tra le culture indigene e le prime civiltà, capi e re un tempo venerati venivano abitualmente messi a morte se mostravano segni di invecchiamento o di debolezza; o se perdevano una battaglia; o se si verificava un'improvvisa siccità, il che significava che gli dèi non li benedicevano più; o se si riteneva che favorissero il proprio clan a spese del gruppo. Queste esecuzioni erano momenti di grande festa, un'occasione per sfogare tutta l'ostilità repressa nei confronti dei capi. (Si veda *Il ramo d'oro*, di James Frazer, per innumerevoli esempi di questo tipo). Forse inconsciamente i nostri antenati temevano che un individuo restasse a lungo al potere, perché percepivano l'aspetto

corruttivo del comandare; e con qualcuno di giovane e appena arrivato potevano controllarlo meglio. In ogni caso, sotto la loro obbedienza si nascondeva una tremenda diffidenza. Forse non giustiziamo più i nostri capi, ma lo facciamo simbolicamente nelle nostre elezioni e nei media, rallegrandoci della caduta rituale dei potenti. Forse non li incolpiamo per la mancanza di piogge, ma per qualsiasi rallentamento dell'economia, anche se la maggior parte di ciò che accade in economia è fuori dal loro controllo. Come nel caso delle piogge, sembrano aver perso la benedizione della fortuna, degli dèi. Per quanto riguarda la nostra ambivalenza e sfiducia, insomma, non siamo cambiati così tanto come pensiamo.

Nel corso della Storia, tuttavia, alcuni leader di rilievo sono stati in grado di erigere un baluardo contro questa volatilità, di guadagnarsi un tipo di solido rispetto e sostegno che ha permesso loro di realizzare grandi cose nel tempo. Pensiamo a Mosè, o all'antico imperatore indiano Ashoka, a Pericle (vedi capitolo 1) o al generale romano Publio Cornelio Scipione, o alla regina Elisabetta I. In tempi più moderni possiamo pensare ad Abraham Lincoln, a Martin Luther King Jr, a Warren Buffett, ad Angela Merkel o a Steve Jobs. Chiameremo questo potere *autorità*, tornando al significato originale della parola, che deriva dal latino *auctoritas*, la cui radice significa «aumentare» o «accrescere».

Per gli antichi Romani, coloro che avevano fondato la repubblica possedevano un'enorme saggezza. I loro antenati avevano dimostrato questa saggezza con la forza e la durata delle istituzioni che avevano creato e con il modo in cui avevano trasformato la loro città di provincia nell'eccezionale potenza del mondo conosciuto. Nella misura in cui i senatori e i leader romani si rifacevano a questa saggezza di base e incarnavano gli

ideali dei fondatori, avevano un'*autorità* – una presenza accresciuta, un prestigio e una credibilità maggiori. Questi leader non dovevano ricorrere ai discorsi o alla forza. I cittadini romani seguivano volentieri il loro esempio e accettavano le loro idee o i loro consigli. Ogni loro parola e azione sembrava avere un peso maggiore. Questo dava loro più margine di manovra nel prendere decisioni difficili; non erano giudicati solo in base ai loro ultimi successi. I Romani erano notoriamente litigiosi e diffidenti nei confronti di chi deteneva il potere. La loro politica poteva facilmente degenerare in una guerra civile, cosa che in effetti accadde in diverse occasioni. Avere dei leader che emanassero autorità era un modo per controllare questa combattività, per portare a termine le cose, per mantenere un certo grado di unità. E richiedeva che tali leader incarnassero gli ideali più elevati, quelli che trascendevano la meschinità della vita politica quotidiana. Questo modello romano, che rappresenta l'adesione a uno scopo superiore, rimane l'ingrediente essenziale per tutte le vere forme di autorità. Ed è così che dobbiamo operare se vogliamo stabilire tale autorità nel mondo di oggi.

Innanzitutto, dobbiamo comprendere il compito fondamentale di ogni leader: fornire una visione di ampio respiro, vedere il quadro globale, lavorare per il bene del gruppo e mantenere la sua unità. Questo è ciò che le persone desiderano dai loro leader. Dobbiamo evitare di sembrare meschini, egoisti o indecisi. Mostrare segnali di questo tipo fomenterà l'ambivalenza. La concentrazione sul futuro e sul quadro d'insieme deve essere il filo conduttore di gran parte dei nostri pensieri. Sulla base di questa visione, dobbiamo fissare obiettivi pratici e guidare il gruppo verso di essi. Dobbiamo diventare maestri di questo processo visionario attraverso la pratica e

l'esperienza. Il raggiungimento di questa padronanza ci darà un'enorme fiducia, a differenza della falsa fiducia di coloro che sono semplicemente grandiosi. E quando emaniamo questa fiducia, le persone saranno attratte da noi e vorranno seguire il nostro esempio.

Allo stesso tempo, però, dobbiamo vedere la leadership come una relazione dinamica che abbiamo con coloro che vengono guidati. Dobbiamo capire che il nostro più piccolo gesto ha un effetto inconscio sugli individui. Dobbiamo quindi prestare grande attenzione al nostro atteggiamento, al tono che diamo. Dobbiamo sintonizzarci con gli umori mutevoli dei membri del gruppo. Non dobbiamo mai dare per scontato di avere il loro appoggio. La nostra empatia deve essere viscerale: possiamo *sentire* quando i membri stanno perdendo il rispetto per noi. Come parte della dinamica, dobbiamo renderci conto del fatto che, quando mostriamo il nostro rispetto e la nostra fiducia nei confronti dei nostri sottoposti, questi sentimenti si riverseranno su di noi. I membri si apriranno alla nostra influenza. Dobbiamo cercare il più possibile di coinvolgere la forza di volontà delle persone per far sì che si identifichino con la missione del gruppo, con il voler partecipare attivamente alla realizzazione del nostro scopo superiore.

Questa empatia, tuttavia, non deve mai portare a essere inutilmente teneri e ad assecondare la volontà del gruppo: è solo un segnale di debolezza. Quando si tratta del nostro compito principale – quello di fornire una visione al gruppo e di guidarlo verso gli obiettivi appropriati – dobbiamo essere severi e inamovibili. Sì, possiamo ascoltare le idee degli altri e incorporare quelle buone. Ma dobbiamo tenere presente che abbiamo una maggiore padronanza dei dettagli e del quadro globale. Non dobbiamo cedere alle pressioni politiche per

sembrare più giusti, diluendo così la nostra visione. Questa nostra visione va oltre la politica. Rappresenta la verità e la realtà. Dobbiamo essere resistenti e tenaci quando si tratta di realizzarla, e spietati con chi cerca di sabotarla o di lavorare contro il bene comune. Durezza ed empatia non sono incompatibili, come dimostrato dalla regina Elisabetta I.

Quando i leader non riescono a stabilire questi due pilastri dell'autorità – la visione e l'empatia – spesso i membri del gruppo avvertono il distacco e la distanza tra loro e la leadership. Sanno che in fondo sono visti come pedine sostituibili. Percepiscono la mancanza generale di azione e le continue reazioni tattiche agli eventi. E così, in modo sottile, iniziano a provare risentimento e a perdere rispetto. Ascoltano con meno attenzione le parole del leader. Passano più ore del giorno a pensare ai propri interessi e al proprio futuro. Si uniscono o formano fazioni. Lavorano a metà o a tre quarti della velocità. Se i leader, percependo tutto questo, diventano più forti ed esigenti, i membri divengono più passivi-aggressivi; se i leader diventano più docili e chiedono più sostegno, i membri provano ancora meno rispetto, come se fosse il gruppo ora a guidare. In questo modo, i membri creano infinite forme di attrito per i leader, che potrebbero sentirsi come se dovessero trascinare il gruppo su per la collina. Questo attrito, causato dalla loro stessa disattenzione, è il motivo per cui molti leader ottengono così poco e sono tanto mediocri.

D'altra parte, se seguiamo intuitivamente o consapevolmente il percorso di creazione dell'autorità, come descritto sopra, abbiamo un effetto molto diverso sulla dinamica del gruppo. L'ambivalenza dei membri o del pubblico non scompare – sarebbe una violazione della natura umana – ma diventa gestibile. Le persone continueranno a vacillare e ad avere

momenti di dubbio o di invidia, ma ci perdoneranno più rapidamente per eventuali errori e mitigheranno i loro sospetti: abbiamo instaurato una fiducia sufficiente perché ciò accada. Inoltre, i membri hanno imparato a temere ciò che potrebbe accadere se non fossimo più i leader: la disunione, la mancanza di chiarezza, le decisioni sbagliate. Il bisogno che hanno di noi è troppo forte. Ora non abbiamo più a che fare con l'attrito invisibile del gruppo, ma il contrario. I membri si sentono coinvolti nella missione più ampia. Siamo in grado di incanalare la loro energia creativa, invece di doverli trascinare. Con tale lealtà, è più facile raggiungere gli obiettivi e realizzare la nostra visione. Questo ci conferisce una maggiore presenza in fatto di autorità, in cui tutto ciò che diciamo e facciamo ha un peso maggiore. È sempre nelle nostre possibilità raggiungere questo ideale, e se i membri perdono il rispetto e la fiducia in noi, dobbiamo considerarlo colpa nostra.

Il vostro compito come studenti della natura umana è triplice: in primo luogo, dovete diventare dei consumati osservatori del fenomeno dell'autorità, usando come strumento di misura il grado di influenza che le persone esercitano senza l'uso della forza o di discorsi motivazionali. Iniziate questo processo osservando la vostra famiglia e valutando quale genitore, se esiste, ha esercitato maggiore autorità su di voi e sui vostri fratelli. Guardate gli insegnanti e i mentori della vostra vita, alcuni dei quali si sono distinti per l'effetto potente che hanno avuto su di voi. Le loro parole e l'esempio che hanno dato si ripercuotono ancora nella vostra mente. Osservate i vostri capi in azione, osservando il loro effetto non solo su di voi e su altri individui, ma anche sul gruppo nel suo complesso. Infine, osservate i vari leader che compaiono nei notiziari. In tutti questi casi, si vuole determinare la fonte della loro autorità o

della sua mancanza. Si vuole discernere i momenti in cui la loro autorità cresce o cala e capirne il motivo.

In secondo luogo, volete sviluppare alcune delle abitudini e delle strategie (si veda la sezione successiva) che vi serviranno per proiettare l'autorità. Se siete un apprendista che aspira a una posizione di leadership, lo sviluppo precoce di queste strategie vi darà un'aura impressionante e attraente nel presente, facendovi sembrare come se foste destinati a essere potenti. Se siete già in una posizione di leadership, queste strategie rafforzeranno la vostra autorità e il vostro legame con il gruppo. Come parte di questo processo, dovete riflettere sull'effetto che avete sulle persone: discutete continuamente, cercate di imporre la vostra volontà, trovate molta più resistenza del previsto alle vostre idee e ai vostri progetti? Le persone annuiscono mentre ascoltano i vostri consigli e poi fanno il contrario? Se siete agli inizi, a volte questo non può essere evitato: in genere le persone non rispettano le idee di chi sta più in basso nella gerarchia; le stesse idee promulgate da un capo avrebbero un effetto diverso. Ma a volte può derivare dalle vostre stesse azioni, poiché violate molti dei princìpi descritti in precedenza.

Non prendete per veri i sorrisi e le espressioni di assenso delle persone. Notate la loro tensione mentre lo fanno; prestate particolare attenzione alle loro azioni. Considerate ogni mugugno come un riflesso della vostra autorità. In generale, volete aumentare la vostra sensibilità verso gli altri, prestando particolare attenzione ai momenti in cui *sentite* la mancanza di rispetto delle persone o la vostra autorità in declino. Ma tenete presente che in ogni gruppo ci sono sempre delle mele marce, persone che brontoleranno e non si lasceranno convincere da voi, qualunque cosa facciate. Vivono per essere passivo-

aggressivi e per minare chiunque abbia una posizione di leadership. Non preoccupatevi dell'empatia: su di loro non funzionerà. L'arte consiste nel riconoscerli il più rapidamente possibile e licenziarli o emarginarli. Un gruppo unito e impegnato renderà molto più facile il controllo di questi tipi maligni.

Terzo e più importante, non dovete cadere nei pregiudizi controproducenti dei tempi in cui viviamo, in cui il concetto stesso di autorità è spesso frainteso e disprezzato. Oggi confondiamo l'autorità con i leader in generale e, poiché molti di loro nel mondo sembrano più interessati a conservare il proprio potere e ad arricchirsi, è naturale che dubitiamo del concetto stesso. Viviamo inoltre in un'epoca ferocemente democratica. «Perché mai dovremmo seguire una persona dotata di autorità e assumere un ruolo così inferiore?» potremmo chiederci. «Le persone al potere dovrebbero semplicemente portare a termine il lavoro; l'autorità è una reliquia di re e regine. Siamo andati ben oltre.» Questo disprezzo per l'autorità e la leadership si è diffuso in tutta la nostra cultura. Non riconosciamo più l'autorità nelle arti. Ognuno è un critico legittimo e gli standard dovrebbero essere personali: nessun gusto o giudizio dovrebbe essere considerato superiore. In passato, la genitorialità era considerata il modello di autorità, ma i genitori non vogliono più vedersi come figure autoritarie il cui ruolo è quello di inculcare ai figli valori e culture particolari. I genitori preferiscono invece vedersi come pari, con un po' più di conoscenza ed esperienza, il cui ruolo è quello di convalidare i sentimenti dei figli e di assicurarsi che siano continuamente intrattenuti e occupati. Sono più simili ad amici anziani. Questa stessa dinamica di livellamento si applica agli insegnanti e agli studenti, dove l'apprendimento deve essere divertente. In

questa atmosfera, i leader iniziano a credere di essere più che altro dei badanti, che stanno in disparte e permettono al gruppo di prendere le decisioni giuste, facendo tutto in base al consenso. Oppure pensano che ciò che vale più di ogni altra cosa sia fare calcoli complicati, assorbendo la massa di informazioni disponibili oggi. I dati e gli algoritmi determineranno la direzione da prendere e sono la vera autorità.

Tutte queste idee e valori hanno conseguenze indesiderate. Senza autorità nelle arti, non c'è nulla contro cui ribellarsi, nessun movimento precedente da rovesciare, nessun pensiero profondo da assimilare e poi persino da rifiutare. C'è solo un mondo amorfo di tendenze che si allontanano a velocità crescente. Senza genitori come figure di autorità, non possiamo attraversare la fase critica della ribellione nell'adolescenza, in cui rifiutiamo le loro idee e scopriamo la nostra identità. Cresciamo smarriti, alla costante ricerca di un'identità al di fuori di noi. Senza insegnanti e maestri che riconosciamo come superiori e degni di rispetto, non possiamo imparare dalla loro esperienza e saggezza, magari cercando in seguito di superarli con idee nuove e migliori. Senza leader che dedichino molte energie mentali a prevedere le tendenze e a guidarci verso soluzioni a lungo termine, siamo perduti. E mentre questa situazione diventa la norma, dato che noi esseri umani abbiamo sempre avuto bisogno di una qualche forma di autorità come guida, tendiamo a innamorarci di alcune false forme di autorità che proliferano in tempi di caos e incertezza.

Potrebbe essere l'uomo forte, che dà l'illusione di essere un leader e una guida, ma non ha una vera visione di dove andare, bensì solo idee e azioni che servono al suo ego e aumentano il suo senso di controllo. Potrebbe essere il ruffiano, il leader che imita abilmente ciò che il pubblico vuole sentire, creando

l'illusione di essere sensibile al gruppo e di dargli ciò che vuole. Potrebbe trattarsi del leader simpatico, che influenza lo stile e i modi di fare di tutti gli altri, offrendo quello che sembra essere il massimo della correttezza, del divertimento e del consenso. Potrebbe anche essere l'autorità del gruppo, che diventa molto più potente nell'era dei social media: ciò che gli altri dicono e fanno deve essere vero e rispettato, a forza di numeri. Ma tutte queste false forme portano solo a maggiore agitazione, caos e decisioni sbagliate.

Come studenti della natura umana, dobbiamo riconoscere la miriade di pericoli del nostro pregiudizio nei confronti delle figure autorevoli. Riconoscere persone simili nel mondo non è un'ammissione della nostra inferiorità, ma piuttosto un'accettazione della natura umana e della necessità di tali figure. Le persone dotate di autorità non devono essere viste come egoiste o tiranniche, anzi sono proprio queste le qualità che ne diminuiscono l'autorità. Non sono reliquie del passato, ma persone che svolgono una funzione necessaria e il cui stile si adatta ai tempi. L'autorità può essere un fenomeno eminentemente democratico. Dobbiamo renderci conto che gran parte di ciò che si cela dietro le idee progressiste del consenso, del leader minimo e del genitore come amico è in realtà una grande paura della responsabilità, delle scelte difficili che devono essere fatte, di emergere e di prendersi le critiche. Dobbiamo muoverci nella direzione opposta, abbracciando i rischi e i pericoli che derivano dalla leadership e dall'autorità.

Nel mondo di oggi, noi esseri umani siamo diventati più egocentrici, più tribali e tenaci nel mantenere i nostri ristretti programmi; siamo stati consumati dalla raffica di informazioni che ci inonda; siamo anche più volubili quando si tratta di leader. Pertanto, il bisogno di vere figure di autorità – con una

prospettiva elevata, un'alta sintonia con il gruppo e una sensibilità per ciò che lo unisce – non è mai stato così grande. Per questo motivo, abbiamo il compito di stabilire la nostra autorità e di assumere questo ruolo necessario.

Strategie per stabilire l'autorità

Ricordate che l'essenza dell'autorità sta nel fatto che le persone seguono volentieri il vostro esempio. Scelgono di aderire alle vostre parole e ai vostri consigli. Vogliono la vostra saggezza. Certamente a volte dovrete usare la forza, i premi e le punizioni e i discorsi di ispirazione. È solo una questione di grado. Quanto minore è il bisogno di questi strumenti, tanto maggiore è la vostra autorità. Dovete quindi pensare di impegnarvi continuamente per coinvolgere la forza di volontà delle persone e superare le loro naturali resistenze e ambivalenze. Questo è l'obiettivo delle seguenti strategie. Mettetele tutte in pratica.

Trovate il vostro stile di autorità: l'Autenticità. L'autorità che stabilite deve emergere naturalmente dal vostro carattere, dai particolari punti di forza che possedete. Pensate ad alcuni archetipi di autorità: uno di questi vi si addice di più. Un archetipo degno di nota è quello del *Salvatore*, come Mosè o Martin Luther King Jr, un individuo determinato a liberare le persone dal male. I Salvatori hanno un'acuta avversione per qualsiasi tipo di ingiustizia, in particolare per quelle che colpiscono il gruppo con cui si identificano. Hanno una tale convinzione, e spesso un tale modo di usare le parole, che le persone sono attratte da loro. Un altro archetipo è quello del *Fondatore*. Sono coloro che stabiliscono un nuovo ordine in politica o negli affari. In genere hanno uno spiccato senso delle tendenze e una grande avversione per lo status quo. Non sono

convenzionali e hanno una mentalità indipendente. La loro gioia più grande è armeggiare e inventare qualcosa di nuovo. Molte persone si schierano naturalmente dalla parte dei Fondatori, perché rappresentano una forma di progresso. A questo archetipo è collegato l'*Artista Visionario*, come Pablo Picasso, l'artista jazz John Coltrane o il regista David Lynch. Questi artisti imparano le convenzioni del loro campo e poi le stravolgono. Desiderano un nuovo stile e lo creano. Con la loro abilità, trovano sempre un pubblico e dei seguaci. Altri archetipi potrebbero essere il *Cercatore di Verità* (persone che non hanno tolleranza per le bugie e la politica); il *Pragmatico Tranquillo* (non vuole altro che aggiustare le cose che sono rotte e ha una pazienza infinita); il *Guaritore* (ha la capacità di trovare ciò che appaga e unifica le persone); l'*Insegnante* (ha un modo per far sì che le persone inizino ad agire e imparino dai loro errori). Dovete identificarvi con uno di questi archetipi, o con qualsiasi altro che visibile nella cultura. Esaltando uno stile che vi è naturale, date l'impressione che sia qualcosa di più grande di voi, come se il vostro senso della giustizia o il vostro fiuto per le tendenze provenissero dal vostro DNA o fossero un dono degli dèi. Non potete fare a meno di combattere per la vostra causa o di creare un nuovo ordine. Senza questa naturalezza, potrebbe sembrare che il vostro tentativo a esercitare un'autorità sia troppo opportunistico e manipolativo, che il vostro sostegno a una causa o a una tendenza sia una mera manovra di potere. Prima riconoscete questo stile e meglio è; avrete più tempo per affinarlo, per adattarlo ai cambiamenti in voi stessi e nella cultura, per far emergere nuove sfaccettature per impressionare e affascinare le persone. E avendo lasciato segni di questo stile fin dall'inizio della vostra carriera, sembrerà ancora di più un potere superiore che non potrete fare a meno di seguire.

Concentratevi verso l'esterno: l'Atteggiamento. Noi esseri umani siamo per natura egocentrici e passiamo la maggior parte del tempo a concentrarci sulle nostre emozioni, sulle nostre ferite, sulle nostre fantasie. Si può sviluppare l'abitudine di invertire il più possibile questa tendenza, in tre modi. In primo luogo, si affina la capacità di ascolto, immergendosi nelle parole e nei segnali non verbali degli altri. Ci si allena a leggere tra le righe di ciò che le persone dicono, ci si sintonizza con i loro stati d'animo e le loro esigenze per percepiee ciò che loro manca. Non prendete per dati di fatto i sorrisi e gli sguardi di approvazione delle persone, ma percepite piuttosto la tensione o il fascino di fondo. In secondo luogo, vi dovrete dedicare a guadagnare il rispetto delle persone. Non pensate che vi sia dovuto; non vi concentrate sui vostri sentimenti e su ciò che gli altri vi devono a causa della vostra posizione e della vostra grandezza (un atteggiamento interiore). Ma guadagnatevi il loro rispetto ottemperando alle loro esigenze individuali e dimostrando che state lavorando per il bene comune. In terzo luogo, considerate il ruolo di leader una responsabilità enorme, il benessere del gruppo dipende da ogni vostra decisione: ciò che vi spinge non è ottenere attenzione, ma ottenere i migliori risultati possibili per il maggior numero di persone. Vi immergete nel lavoro, non nel vostro ego. Sentite un legame profondo e viscerale con il gruppo, vedendo il vostro destino e il loro profondamente intrecciati.

Se emanate questo atteggiamento, le persone lo sentiranno e si apriranno alla vostra influenza. Saranno attratte da voi per il semplice fatto che è raro incontrare una persona così sensibile agli stati d'animo delle persone e concentrata in modo così intenso sui risultati. In questo modo vi distinguerete dalla massa e alla fine otterrete molta più attenzione così piuttosto

che segnalando il vostro disperato bisogno di essere popolari e apprezzati.

Coltivate il terzo occhio: la Visione. Nel 401 a.C., diecimila soldati mercenari greci, che combattevano per conto del principe persiano Dario nel tentativo di sottrarre l'impero al re, suo fratello, si trovarono improvvisamente dalla parte dei perdenti e intrappolati nel cuore della Persia. Quando i persiani vittoriosi ingannarono i capi dei mercenari e li fecero incontrare per discutere del loro destino e poi li giustiziarono tutti, fu chiaro ai soldati sopravvissuti che sarebbero stati giustiziati anche loro o venduti in schiavitù entro il giorno successivo. Quella notte vagarono per l'accampamento lamentandosi del loro destino. Tra di loro c'era lo scrittore Senofonte, che aveva accompagnato i soldati come una sorta di reporter itinerante. Senofonte aveva studiato filosofia come allievo di Socrate, credeva nella supremazia del pensiero razionale, nel vedere l'intero quadro, l'idea generale dietro le fugaci apparenze della vita quotidiana. Aveva esercitato queste capacità di pensiero per diversi anni. Quella notte ebbe una visione su come i greci avrebbero potuto sfuggire alla loro trappola e tornare a casa. Li vide muoversi velocemente e furtivamente attraverso la Persia, sacrificando tutto per la velocità. Li vide partire subito, sfruttando l'elemento sorpresa per guadagnare un po' di distanza. Pensò al futuro: al terreno, al percorso da seguire, ai molti nemici che avrebbero affrontato, a come aiutare e usare i cittadini che si ribellavano ai persiani. Li vide sbarazzarsi dei loro carri e cavalli, vivere dei prodotti della terra e muoversi rapidamente, anche in inverno. Nel giro di poche ore, aveva elaborato i dettagli della ritirata, tutti ispirati dalla sua visione globale della loro rotta veloce a zig-zag in direzione del Mediterraneo e verso casa. Sebbene non avesse alcuna

esperienza militare, la sua visione era così completa e la comunicava con una tale sicurezza che i soldati lo nominarono loro capo *de facto*. Ci vollero diversi anni e molte sfide successive, e ogni volta Senofonte applicava la sua visione globale per determinare una strategia, ma alla fine dimostrò il potere di un pensiero così razionale conducendoli alla salvezza nonostante le immense probabilità contro di loro.

Questa storia racchiude l'essenza di ogni autorità e l'elemento più essenziale per stabilirla. La maggior parte delle persone è bloccata sul momento. Sono inclini a reagire in modo eccessivo e a farsi prendere dal panico, a vedere solo una parte ristretta della realtà che il gruppo deve affrontare. Non riescono a prendere in considerazione idee alternative o stabilire priorità. Coloro che mantengono la loro presenza mentale e innalzano la loro prospettiva al di sopra dell'immediato attingono a poteri visionari della mente umana e coltivano il terzo occhio per le forze e le tendenze invisibili. Si distinguono dal gruppo, svolgono la vera funzione di leadership e creano un'aura di autorità, dando mostra di possedere la capacità divina di leggere il futuro. Un potere che può essere esercitato, sviluppato e applicato a qualsiasi situazione.

Nella vita, ci si allena il più presto possibile a disconnettersi dalle emozioni che agitano il gruppo. Vi costringete ad alzare la visuale, a immaginare un quadro più ampio. Vi sforzate di vedere gli eventi in sé, non influenzati dalle opinioni di parte della gente. Si prende in considerazione la prospettiva del nemico, si ascoltano le idee degli estranei, si apre la mente a varie possibilità. In questo modo, si riesce a percepire la Gestalt, ovvero la forma complessiva della situazione. Si gioca sulle possibili tendenze, su come le cose potrebbero svolgersi in futuro e, in particolare, su come le cose potrebbero andare male.

Abbiate una pazienza infinita per questo esercizio: più approfondite questo esercizio, più riuscite ad acquisire il potere di discernere il futuro in qualche forma.

Coloro che affrontarono Napoleone Bonaparte sul campo di battaglia spesso ebbero l'impressione che egli leggesse le loro menti e conoscesse i loro piani, ma in realtà aveva semplicemente pensato più a fondo della controparte. Il grande pensatore e scrittore tedesco Johann Wolfgang von Goethe sembrava avere la straordinaria capacità di prevedere le tendenze future, ma ciò derivava da anni di studio e di riflessione globale. Una volta ottenuta la visione, si lavora lentamente a ritroso fino al presente, creando un modo ragionevole e flessibile per raggiungere l'obiettivo. Più si riflette in questo processo, più ci si sentirà sicuri del proprio piano, e questa fiducia contagerà e convincerà gli altri. Se le persone dubitano della vostra visione, rimanete interiormente fermi. Il tempo vi darà ragione. Se non riuscite a raggiungere i vostri obiettivi, prendetelo come un segno che non siete andati abbastanza avanti con la vostra riflessione.

Guidate dalla prima fila: il Tono. In qualità di leader, vi devono veder lavorare con lo stesso impegno di tutti gli altri, se non addirittura di più. Stabilite gli standard più elevati per voi stessi. Siate coerenti e responsabili. Se è necessario fare dei sacrifici, siate i primi a farli per il bene del gruppo. Questo darà il tono giusto. I membri si sentiranno obbligati ad alzarsi al vostro livello e a ottenere la vostra approvazione, proprio come i ministri di Elisabetta. Interiorizzeranno i vostri valori e vi imiteranno sottilmente. Non dovrete sgridarli e far loro la predica per farli lavorare di più. Saranno loro a volerlo fare.

È importante stabilire questo tono fin dall'inizio. Le prime impressioni sono fondamentali. Se in seguito cercherete di

dimostrare di voler comandare a bacchetta, sembrerete forzati e poco credibili. Altrettanto importante è mostrare un po' di iniziale durezza: se le persone hanno l'impressione di potervi manovrare, lo faranno senza pietà. Stabilite dei limiti che siano equi. Se i membri non si elevano agli alti livelli da voi sostenuti, li punite. Il vostro tono nel parlare o nello scrivere è perentorio e audace. Le persone rispettano sempre la forza del leader, a patto che non susciti il timore di un abuso di potere. Se questa durezza non vi è naturale, sviluppatela, altrimenti non durerete a lungo in questa posizione. Avrete sempre tempo per rivelare il vostro lato più morbido e gentile, ma se siete morbidi in partenza, segnalate che siete arrendevoli. Cominciate a farlo fin dall'inizio della vostra carriera sviluppando i più alti standard possibili per il vostro lavoro (si veda la sezione successiva per saperne di più) e allenandovi a essere costantemente consapevoli di come il vostro modo di fare e il vostro tono influenzino le persone nei modi più sottili.

Suscitate emozioni contrastanti: l'Aura. La maggior parte delle persone è troppo prevedibile. Per amalgamarsi bene nelle situazioni sociali, assumono una personalità costante: gioviale, gradevole, audace, sensibile. Cercano di nascondere altre qualità che hanno paura di mostrare. Come leader, volete essere più misteriosi, per stabilire una presenza che affascini le persone. Inviando segnali contrastanti, mostrando qualità leggermente opposte, inducete le persone a fermarsi nelle loro categorizzazioni immediate e a riflettere su chi siete veramente. Più pensano a voi, più grande e autorevole sarà la vostra presenza. Così, per esempio, siete generalmente gentili e sensibili, ma mostrate un tono di durezza, di intolleranza verso certi tipi di comportamento. Questa è la posa dei genitori, che dimostrano il loro amore pur indicando limiti e confini. Il

bambino è intrappolato tra l'affetto e un pizzico di paura, e da questa tensione nasce il rispetto. In generale, fate in modo che i vostri scatti d'ira o le vostre recriminazioni siano il meno frequenti possibile. Poiché siete perlopiù silenziosi ed empatici, quando la vostra rabbia esplode, risalta e ha il potere di intimidire e mortificare le persone.

Potete mescolare la prudenza con un sottofondo di audacia, che di tanto in tanto mostrate. Riflettete a lungo sui problemi, ma una volta presa una decisione agite con grande energia e audacia. Questa audacia emerge dal nulla e crea una forte impressione. Oppure potete fondere il lato spirituale con un sottofondo di pragmatismo terreno. Queste erano le qualità paradossali di Martin Luther King Jr. che affascinavano la gente. Oppure si può essere popolari e regali, come la regina Elisabetta I. O ancora si possono mescolare il maschile e il femminile. (Per saperne di più, si veda il capitolo 12). A questo proposito, dovete imparare a bilanciare la presenza e l'assenza. Se siete troppo presenti e familiari, sempre disponibili e visibili, sembrate troppo banali: non lasciate spazio sufficiente alle persone per idealizzarvi. Ma se siete troppo distaccati, le persone non possono identificarsi con voi. In generale, è meglio tendere un po' di più verso l'assenza, in modo che quando apparite davanti al gruppo generiate emozioni e drammi. Se fatto bene, nei momenti in cui non si è disponibili, le persone penseranno a voi. Oggigiorno si è persa quest'arte. Le persone sono troppo presenti e impudenti, ogni loro mossa viene mostrata sui social media. Questo può rendervi più simpatici, ma vi fa anche sembrare come tutti gli altri, ed è impossibile proiettare autorità con una presenza così ordinaria.

Tenete presente che parlare troppo è un tipo di presenza eccessiva, che disturba e rivela debolezza. Il silenzio è una forma

di assenza e di ripiegamento che attira l'attenzione; è sinonimo di autocontrollo e di potere; quando parlerete, l'effetto sarà maggiore. In modo simile, se commettete un errore, non spiegate e non scusatevi troppo. Chiarite che vi assumete la responsabilità e che rispondete di eventuali mancanze, e poi andate avanti. Il pentimento deve essere relativamente silenzioso; le azioni successive dimostreranno che avete imparato la lezione. Evitate di apparire sulla difensiva e lamentosi se attaccati. Siete al di sopra di tutto questo. Sviluppate quest'aura fin dall'inizio, per affascinare le persone. Non fate un mix troppo forte, altrimenti sembrerete pazzi. È una connotazione che fa riflettere in modo positivo. Non si tratta di fingere qualità che non avete, ma piuttosto di far emergere la vostra naturale complessità.

Non date mai l'impressione di prendere, ma sempre di dare: il Tabù. Togliere qualcosa a qualcuno – denaro, diritti o privilegi, tempo che è loro proprio – crea un'insicurezza di base e metterà in discussione la vostra autorità e tutto il credito che avete accumulato. Fate sentire ai membri del gruppo un'incertezza viscerale sul futuro. Suscitate dubbi sulla vostra legittimità come leader: «Cosa accetterai ancora? Stai abusando del potere che hai? Ci hai preso in giro per tutto il tempo?» Anche il solo accenno a questo danneggerà la vostra reputazione. Se sono necessari dei sacrifici, siete i primi a farli e non semplicemente simbolici. Cercate di inquadrare qualsiasi perdita di risorse o di privilegi come temporanea e chiarite quanto rapidamente li ripristinerete. Seguite la strada della regina Elisabetta I e fate della gestione delle risorse la vostra preoccupazione principale, in modo da non ritrovarvi mai in questa situazione. Fate in modo di potervi permettere di essere generosi. A questo proposito, dovete evitare di fare troppe promesse alle persone.

Sul momento, potrebbe sembrare bello elencare le grandi cose che farete per loro, ma in genere le persone hanno una memoria acuta per le promesse e, se non le mantenete, la cosa si imprimerà nella loro mente, anche se cercherete di dare la colpa ad altri o alle circostanze. Se ciò accade una seconda volta, la vostra autorità inizierà a ridursi drasticamente. Il fatto di non dare ciò che avete promesso sarà percepito come qualcosa che gli avete tolto. Tutti possono parlare bene e promettere, e quindi voi sembrate simile a chiunque altro, e la delusione può essere profonda.

Ringiovanite la vostra autorità: l'Adattabilità. La vostra autorità crescerà con ogni azione che ispira fiducia e rispetto. Ciò vi dà il lusso di rimanere al potere abbastanza a lungo da realizzare grandi progetti. Ma con l'avanzare dell'età, l'autorità che avete stabilito può diventare rigida e pesante. Diventate la figura paterna che inizia a sembrare oppressiva dato il lungo tempo in cui avete monopolizzato il potere, indipendentemente da quanto profondamente la gente lo abbia ammirato in passato. Emerge inevitabilmente una nuova generazione che è immune al vostro fascino, all'aura che avete creato. Vi vedono come una reliquia. Con l'avanzare dell'età avete anche la tendenza a diventare leggermente intolleranti e tirannici, perché non potete fare a meno di aspettarvi che le persone vi seguano. Senza rendervene conto, iniziate a sentirvi in diritto e la gente lo percepisce. Inoltre, il pubblico vuole novità e volti nuovi.

Il primo passo per evitare questo pericolo è mantenere il tipo di sensibilità che Elisabetta ha mostrato per tutta la vita, notando gli stati d'animo dietro le parole delle persone, valutando l'effetto che si ha sui nuovi arrivati e sui giovani. Perdere questa empatia dovrebbe essere la vostra più grande

paura, perché comincerete a rintanarvi nella vostra grande reputazione.

Il secondo passo consiste nel cercare nuovi mercati e pubblici a cui rivolgersi, il che vi costringerà ad adattarvi. Se possibile, ampliate la portata della vostra autorità. Senza rendervi ridicoli cercando di attrarre un pubblico più giovane che non riuscite proprio a capire, cercate di modificare un po' il vostro stile con il passare degli anni. Nelle arti, questo è stato il segreto del successo di personaggi come Pablo Picasso, Alfred Hitchcock o Coco Chanel. Questa flessibilità in chi ha cinquant'anni e oltre vi darà un tocco divino e immortale: il vostro spirito rimane vivo e aperto e la vostra autorità si rinnova.

L'autorità interiore

Tutti noi abbiamo un sé superiore e uno inferiore. In certi momenti della vita, possiamo sicuramente sentire che una parte o l'altra è più forte. Quando realizziamo qualcosa, quando portiamo a termine ciò che abbiamo iniziato, possiamo percepire i contorni di questo sé superiore. Lo sentiamo anche quando pensiamo agli altri prima che a noi stessi, quando lasciamo andare il nostro ego, quando, invece di reagire agli eventi, facciamo un passo indietro, pensiamo e studiamo il modo migliore per andare avanti. Allo stesso modo, però, conosciamo fin troppo bene i segnali dell'io inferiore, quando prendiamo tutto sul personale e diventiamo meschini, o quando vogliamo sfuggire alla realtà attraverso qualche piacere che crea dipendenza, o quando perdiamo tempo, o quando ci sentiamo confusi e demotivati.

Anche se il più delle volte fluttuiamo tra questi due lati, se ci osserviamo da vicino, dobbiamo ammettere che la metà

inferiore è quella più forte. È la parte più primitiva e animale della nostra natura. Se nulla ci spinge a fare diversamente, diventiamo naturalmente indolenti, desideriamo piaceri veloci, ci chiudiamo in noi stessi e rimuginiamo su questioni di poco conto. Spesso ci vuole un grande sforzo e una grande consapevolezza per domare questa metà inferiore e far emergere il lato superiore; non è il nostro primo impulso.

La chiave per rendere più equilibrata la lotta tra le due parti e per far pendere la bilancia verso l'alto è coltivare quella che chiameremo l'*autorità interiore*. È la voce, la coscienza del nostro sé superiore. Questa voce è già presente; a volte la sentiamo, ma è debole. Dobbiamo aumentare la frequenza con cui la sentiamo e il suo volume. Pensate a questa voce come se dettasse un codice di comportamento, e dobbiamo costringerci ad ascoltarla ogni giorno. Ci dice quanto segue.

Avete la responsabilità di contribuire alla cultura e all'epoca in cui vivete. In questo momento, state vivendo dei frutti di milioni di persone del passato che hanno reso la vostra vita incomparabilmente più facile attraverso le loro lotte e le loro invenzioni. Avete beneficiato di un'istruzione che racchiude la saggezza di migliaia di anni di esperienza. È così facile dare tutto questo per scontato, immaginare che tutto sia nato in modo naturale e che abbiate il diritto di avere tutti questi poteri. Questo è il punto di vista dei bambini viziati e dovete considerare vergognoso qualsiasi segno di tale atteggiamento dentro di voi. Questo mondo ha bisogno di miglioramenti e rinnovamenti costanti. Non siete qui solo per appagare i vostri impulsi e consumare ciò che gli altri hanno prodotto, ma anche per creare e contribuire, per servire uno scopo più alto.

Per servire questo scopo superiore, dovete coltivare ciò che è unico in voi. Smettete di ascoltare le parole e le opinioni degli altri, che vi dicono chi siete e cosa vi deve piacere o non piacere. Giudicate le cose e le persone da soli. Mettete in discussione ciò che pensate e perché vi sentite in un certo modo. Imparate a conoscere a fondo voi stessi, i vostri gusti e le vostre inclinazioni innate, i campi che vi attraggono naturalmente. Lavorate ogni giorno per migliorare quelle capacità che si sposano con la singolarità del vostro spirito e del vostro obiettivo. Arricchite la necessaria diversità della cultura creando qualcosa che rifletta la vostra unicità. Abbracciate ciò che vi rende diversi. Non seguire questo percorso è il vero motivo per cui a volte ci si sente depressi. I momenti di depressione sono una chiamata a riascoltare la propria autorità interiore.

In un mondo pieno di infinite distrazioni, è necessario concentrarsi e stabilire delle priorità. Alcune attività sono una perdita di tempo. Certe persone di scarso livello vi trascineranno verso il basso e dovete evitarle. Tenete d'occhio i vostri obiettivi a lungo e a breve termine e rimanete concentrati e attenti. Concedetevi il lusso di esplorare e vagare in modo creativo, ma sempre con uno scopo di fondo.

Nel vostro lavoro dovete rispettare gli standard più elevati. Dovete sforzarvi di raggiungere l'eccellenza, di creare qualcosa che risuoni con il pubblico e che duri nel tempo. Non riuscire a raggiungere questo obiettivo significa deludere le persone, e questo vi fa sentire in imbarazzo. Per mantenere questi standard, è necessario sviluppare autodisciplina e corrette abitudini di lavoro. Dovete prestare grande attenzione ai dettagli del vostro lavoro e attribuire un valore superiore all'impegno. Il primo pensiero o la prima idea che vi viene in

mente è spesso incompleta e inadeguata. Riflettete in modo più approfondito e profondo sulle vostre idee, alcune delle quali devono essere scartate. Non affezionatevi alle vostre idee iniziali, ma trattatele in modo approssimativo. Tenete presente che la vostra vita è breve, che potrebbe finire da un giorno all'altro. Dovete avere un senso di urgenza per sfruttare al meglio questo tempo limitato. Non avete bisogno di scadenze o di persone che vi dicano cosa fare e quando. La motivazione di cui avete bisogno viene da dentro di voi. Siete completi e autosufficienti.

Quando si tratta di operare con questa autorità interiore, possiamo prendere in considerazione Leonardo da Vinci come nostro modello. Il suo motto nella vita era *ostinato rigore*. [1] Ogni volta che Leonardo riceveva una commissione, andava ben oltre il compito, studiando ogni dettaglio per rendere l'opera più realistica o efficace. Nessuno doveva dirgli di farlo. Era ferocemente diligente e duro con sé stesso. Sebbene i suoi interessi spaziassero in lungo e in largo, quando affrontava un particolare problema, lo faceva con totale concentrazione. Aveva il senso di una missione personale: servire l'umanità, contribuire al suo progresso. Spinto da questa autorità interiore, si è spinto oltre tutti i limiti che aveva ereditato – essendo un figlio illegittimo con poca direzione o istruzione all'inizio della sua vita. Una voce simile ci aiuterà allo stesso modo a superare gli ostacoli che la vita pone sul nostro cammino.

[1] In italiano nel testo [*N.d.T.*]

A prima vista potrebbe sembrare che avere una tale voce dall'interno possa portare a una vita piuttosto dura e sgradevole, ma in realtà è il contrario. Non c'è niente di più

disorientante e deprimente che veder passare gli anni senza un senso di direzione, aggrappandosi per raggiungere obiettivi che cambiano continuamente e sprecando le nostre energie giovanili. Così come l'autorità esterna aiuta a mantenere il gruppo unito, la sua energia incanalata verso fini produttivi e più elevati, l'autorità interiore vi porta un senso di coesione e di forza. Non siete attanagliati dall'ansia che deriva dal vivere al di sotto del vostro potenziale. Sentendo il sé superiore in ascesa, potete permettervi di assecondare il sé inferiore, di lasciarlo uscire in alcuni momenti per scaricare la tensione e non diventare prigionieri della vostra Ombra. E soprattutto, non avete più bisogno del conforto e della guida di un genitore o di un leader. Siete diventati madre e padre di voi stessi, leader di voi stessi, veramente indipendenti e operanti secondo la vostra autorità interiore.

> «Invece, l'uomo eletto o eccellente è costituito da una intima necessità di appellarsi continuamente a una norma posta al di là di sé stesso, superiore a lui, al cui servizio si pone liberamente. [...] Distinguevamo l'uomo eccellente dall'uomo comune, dicendo che il primo è colui che esige molto da sé stesso, e quest'ultimo colui che non esige nulla, ma si contenta di ciò che è, e rimane ammirato di sé stesso. Al contrario di quanto si suole credere, è l'essere selezionato [...] a vivere in essenziale servitù. Non ha per lui senso la vita se non la fa consistere a servizio di qualcosa di trascendentale. Per questo non ritiene la necessità di servire come un'oppressione. Quando questa, per un caso, gli manca, egli sente come un'insoddisfazione e inventa nuove norme più difficili, più esigenti, che lo opprimono. Tutto ciò è la vita come disciplina, la vita nobile.»

(José Ortega y Gasset)

16
VEDERE L'OSTILITÀ DIETRO LA FACCIATA AMICHEVOLE

La legge dell'aggressione

In superficie, le persone che vi circondano sembrano così educate e civili. Ma sotto la maschera, tutti hanno inevitabilmente a che fare con delle frustrazioni. Hanno bisogno di influenzare e di ottenere potere sulle circostanze. Sentendosi bloccati nei loro sforzi, spesso cercano di affermarsi in modalità manipolative che colgono di sorpresa. Ci sono poi quelli il cui bisogno di potere e l'impazienza di ottenerlo sono maggiori di altri. Diventano particolarmente aggressivi, si fanno strada intimidendo le persone, sono poco tolleranti e disposti a fare quasi tutto. Dovete trasformarvi in un osservatore superiore dei desideri aggressivi insoddisfatti delle persone, prestando particolare attenzione agli aggressori cronici e agli aggressori passivi in mezzo a noi. Dovete riconoscere i segni – i modelli di comportamento del passato, il bisogno ossessivo di controllare tutto ciò che li circonda – che indicano i tipi pericolosi. Dipendono dall'emotività, dalla paura, dalla rabbia e dall'incapacità di ragionare. Non date loro questo potere. Quando si tratta della vostra energia aggressiva, imparate a domarla e a canalizzarla per scopi produttivi: farvi valere, affrontare i problemi con energia implacabile, realizzare grandi ambizioni.

L’aggressore sofisticato

Alla fine del 1857, Maurice B. Clark, un inglese di ventotto anni che viveva a Cleveland, in Ohio, prese la decisione più importante della sua giovane vita: lasciare il suo comodo lavoro di acquirente e venditore di alto livello per un’azienda di prodotti agricoli e avviare una propria attività nello stesso settore. Aveva l’ambizione di diventare un altro nuovo milionario in quella vivace città, e non aveva altro che fiducia nelle sue forze per arrivarci: era un truffatore nato con il fiuto per i soldi.

Clark era fuggito dall’Inghilterra una decina di anni prima, temendo un imminente arresto per aver colpito il suo datore di lavoro facendogli perdere i sensi. (Aveva sempre avuto un certo caratterino.) Era emigrato negli Stati Uniti, aveva viaggiato verso ovest da New York, aveva fatto ogni tipo di lavoro saltuario e poi era finito a Cleveland, dove aveva rapidamente scalato i ranghi dei commercianti. Cleveland era una sorta di città in espansione, situata su un fiume e sulle sponde del lago Erie, e fungeva da snodo fondamentale per i trasporti che collegavano l’est all’ovest. Non ci sarebbe mai stato un momento migliore per Clark per farsi strada e fare fortuna. C’era solo un problema: non aveva abbastanza denaro per avviare l’attività. Avrebbe avuto bisogno di un collaboratore con un certo capitale e, mentre ci pensava, gli venne in mente un possibile socio d’affari, un giovane di nome John D. Rockefeller con cui Clark aveva fatto amicizia nell’istituto commerciale che entrambi avevano frequentato qualche anno prima.

A prima vista, sembrava una scelta strana. Rockefeller aveva solo diciotto anni. Lavorava come contabile in una ditta di

spedizione piuttosto grande, la Hewitt and Tuttle, ed era per molti versi l'opposto di Clark: quest'ultimo amava vivere bene, gli piacevano le cose belle, il gioco d'azzardo e le donne; era esuberante e combattivo. Rockefeller era ferocemente religioso, insolitamente sobrio e mite per la sua età. Come potevano andare d'accordo? E Clark aveva calcolato che il suo socio avrebbe dovuto mettere a disposizione almeno 2000 dollari per avviare la società. Come poteva un contabile di una famiglia con mezzi limitati avere tali risparmi? D'altra parte, nei due anni trascorsi alla Hewitt and Tuttle, Rockefeller si era fatto apprezzare come uno degli impiegati più efficienti e onesti della città, un uomo su cui si poteva fare affidamento per rendere conto di ogni centesimo speso e mantenere la società in attivo. Inoltre, dato che Rockefeller era così giovane, Clark poteva dominare la relazione. Valeva la pena chiederglielo.

Con grande sorpresa di Clark, quando gli propose la partnership, Rockefeller non solo colse al volo l'opportunità con uno zelo fuori dal comune, ma trovò rapidamente i 2000 dollari, prendendo in qualche modo in prestito i fondi. Rockefeller lasciò il suo lavoro e la nuovo società, chiamata Clark and Rockefeller, aprì i battenti nell'aprile del 1858. Nei primi anni fu un'impresa fiorente. I due uomini si equilibravano a vicenda e a Cleveland si concludevano parecchi affari. Ma con il passare del tempo, Clark cominciò a sentirsi sempre più irritato dal giovanotto, persino un po' sprezzante nei suoi confronti. Era più rigido di quanto Clark avesse immaginato; non aveva vizi evidenti. Il suo piacere principale sembrava provenire dai libri contabili, che teneva così bene, e dalla ricerca di modi per risparmiare. Sebbene fosse ancora così giovane, aveva già una postura curva dovuta al suo consultare i libri contabili giorno e notte. Si vestiva come un banchiere di mezza età e si

comportava come tale. Il fratello di Clark, James, che lavorava in ufficio, lo soprannominò «il direttore della scuola domenicale». Lentamente Clark cominciò a vedere Rockefeller come un personaggio troppo noioso e monotono per essere uno dei volti dell'azienda. Clark fece entrare un nuovo socio, proveniente da una famiglia d'élite di Cleveland, e tolse il nome di Rockefeller dall'intestazione dell'azienda, sperando che questo avrebbe attirato ancora più affari. Sorprendentemente, Rockefeller non sembrò opporsi a questa scelta; era favorevole a fare più soldi e non gli importava nulla dei titoli.

La loro attività di produzione era in piena espansione, ma ben presto a Cleveland si sparse la voce di una nuova materia prima che avrebbe potuto scatenare l'equivalente di una corsa all'oro nella regione: la recente scoperta di ricche vene di petrolio nella vicina Pennsylvania occidentale. Nel 1862 un giovane inglese di nome Samuel Andrews – un imprenditore che aveva conosciuto Clark in Inghilterra – visitò i loro uffici e implorò Clark di poter diventare socio nell'attività petrolifera. Si vantava del potenziale illimitato del petrolio, della serie di prodotti lucrativi che si potevano ricavare dalla materia prima e dell'economicità della loro produzione. Con un piccolo capitale avrebbero potuto avviare la loro raffineria e fare una fortuna. La risposta di Clark fu tiepida: si trattava di un'attività che registrava enormi alti e bassi, i prezzi salivano e scendevano continuamente e, con la guerra civile in corso, sembrava il momento sbagliato per impegnarsi così a fondo. Sarebbe stato meglio partecipare a quell'affare a un livello inferiore. Ma poi Andrews fece la sua proposta a Rockefeller e qualcosa sembrò accendersi negli occhi del giovane. Rockefeller convinse Clark che avrebbero dovuto finanziare la raffineria: avrebbe garantito personalmente il suo successo. Clark non aveva mai visto Rockefeller così entusiasta

di qualcosa. Deve significare qualcosa, pensò, e così cedette alle pressioni dei due uomini. Nel 1863 formarono una nuova impresa di raffinazione chiamata Andrews, Clark and Company.

Nello stesso anno, a Cleveland sorsero altre venti raffinerie e la concorrenza era spietata. Per Clark era piuttosto divertente osservare Rockefeller in azione. Trascorreva ore nella raffineria, spazzando i pavimenti, lucidando il metallo, srotolando barili, impilando cerchi. Era come una storia d'amore. Lavorava fino a notte fonda per trovare il modo di ottimizzare la produzione e spremere più soldi. Era diventata la principale fonte di profitto per la loro azienda e Clark non poteva che essere contento di aver accettato di finanziarla. Il petrolio, tuttavia, era diventato l'ossessione di Rockefeller, che lo bombardava costantemente con nuove idee di espansione, il tutto in un momento in cui il prezzo del petrolio era più che mai in picchiata. Clark gli disse di andare più lentamente; trovava il caos nel settore petrolifero snervante.

Sempre più spesso Clark faticava a nascondere la sua irritazione: Rockefeller stava diventando tronfio con il successo della raffineria. Clark dovette ricordare all'ex contabile di chi era stata l'idea di avviare la loro attività. Come un ritornello, continuava a ripetere a Rockefeller: «Che cosa avresti fatto senza di me?» Poi scoprì che Rockefeller aveva preso in prestito 100.000 dollari per la raffineria senza consultarlo e gli ordinò con rabbia di non agire mai più alle sue spalle e di smettere di cercare di espandere l'azienda. Ma nulla di ciò che disse o fece sembrò fermarlo. Per essere una persona così tranquilla e senza pretese, Rockefeller poteva essere fastidiosamente implacabile, come un bambino. Pochi mesi dopo che Clark lo aveva rimproverato, Rockefeller lo affrontò con un'altra richiesta di firma per un grosso prestito, e Clark alla fine esplose: «Se è

questo il modo in cui vuoi fare affari, è meglio che ci sciogliamo e ti lasciamo gestire i tuoi affari a tuo piacimento».

Clark non aveva alcun desiderio di rompere la partnership a quel punto: era troppo redditizia e, nonostante le qualità che gli davano sui nervi, aveva bisogno di Rockfeller perché si occupasse dei dettagli noiosi della loro impresa in crescita. Con quella minaccia, voleva semplicemente intimidire Rockefeller: sembrava essere l'unico modo per farlo desistere dalla sua instancabile ricerca di una rapida crescita dell'attività petrolifera. Come al solito, Rockefeller parlò poco e sembrò procrastinare. Poi, il mese successivo, Rockefeller invitò Clark e Andrews a casa sua per discutere dei piani futuri. Nonostante le precedenti ammonizioni di Clark, Rockefeller illustrò idee ancora più audaci per l'espansione della raffineria e ancora una volta Clark non riuscì a controllarsi. «È meglio che ci dividiamo!» urlò. Poi accadde qualcosa di strano: Rockefeller accettò e indusse Clark e Andrews ad affermare che erano tutti favorevoli allo scioglimento della partnership. Lo fece senza la minima traccia di rabbia o risentimento.

Clark aveva giocato molto spesso a poker ed era certo che Rockefeller stesse bluffando, cercando di forzare la mano. Se si fosse rifiutato di accettare il desiderio del giovane di espandere l'attività, Rockefeller avrebbe dovuto fare marcia indietro. Non poteva permettersi di stare da solo; aveva più bisogno di Clark che del contrario. Sarebbe stato costretto a rendersi conto della sua imprudenza e a chiedere di riprendere la collaborazione. Così facendo, Rockefeller sarebbe stato umiliato. Clark avrebbe potuto stabilire le condizioni e chiedere a Rockefeller di seguire il suo esempio. Con suo grande stupore, però, il giorno dopo Clark lesse sul giornale locale l'annuncio dello scioglimento della loro società, avviso ovviamente pubblicato da Rockefeller

stesso. Quel giorno, quando Clark lo affrontò, Rockefeller rispose con calma che stava semplicemente mettendo in atto ciò che avevano concordato il giorno prima, che l'idea iniziale era stata di Clark e che pensava che lui avesse ragione. Suggerì di organizzare un'asta e di vendere la società al miglior offerente. Qualcosa nel suo modo di fare noioso e affaristico lo faceva infuriare. A questo punto, accettare l'asta non era l'opzione peggiore. Clark avrebbe superato la sua offerta e si sarebbe sbarazzato di quell'insopportabile arrampicatore una volta per tutte.

Il giorno dell'asta, nel febbraio 1865, Clark si avvalse di un avvocato per rappresentare la sua parte, mentre Rockefeller rappresentava sé stesso, un altro segno della sua arroganza e della sua mancanza di raffinatezza. Il prezzo continuava a salire e alla fine Rockefeller offrì 72.500 dollari, un prezzo piuttosto assurdo e sconvolgente da pagare, una somma che Clark non poteva assolutamente permettersi. Come faceva Rockefeller ad avere così tanti soldi e come poteva gestire quell'azienda senza Clark? Evidentemente aveva perso qualsiasi senso degli affari avesse avuto. Se era disposto a pagare quella cifra e aveva i fondi necessari, che se la prendesse e se ne andasse. Nell'ambito della vendita, Rockefeller ottenne la raffineria, ma dovette rinunciare all'attività produttiva senza alcun compenso. Clark era più che soddisfatto, anche se gli dava fastidio il fatto che Andrews avesse deciso di assecondare Rockefeller e di rimanere suo socio. Nei mesi successivi, tuttavia, Maurice Clark cominciò a riesaminare l'accaduto: iniziò ad avere l'inquietante sensazione che Rockefeller avesse pianificato tutto da mesi, forse da più di un anno. Rockefeller doveva aver corteggiato i banchieri e ottenuto prestiti ben prima dell'asta, per potersi permettere un prezzo così alto. Doveva anche essersi assicurato Andrews al suo

fianco in anticipo. Il giorno in cui la raffineria era diventata sua, era riuscito a scorgere uno sguardo gongolante negli occhi di Rockefeller, cosa che non aveva mai visto prima in quel giovane controllato. Quel suo aspetto tranquillo e spento era solo una recita? Mentre il passare degli anni rivelò l'immensa ricchezza che Rockefeller avrebbe accumulato con questa prima mossa, Clark non poté fare a meno di pensare di essere stato in qualche modo ingannato.

Il colonnello Oliver H. Payne era l'equivalente dell'aristocrazia di Cleveland. Proveniva da una famiglia illustre che comprendeva uno dei fondatori della città stessa. Aveva frequentato l'università di Yale ed era un eroe decorato della guerra civile. Dopo la guerra aveva avviato diverse imprese commerciali di successo. Possedeva uno dei più bei palazzi della città in Euclid Avenue, soprannominato «Millionaire's Row». Ma aveva ambizioni più grandi, forse la politica; riteneva di avere la stoffa per candidarsi alla presidenza. Una delle sue fiorenti attività era una raffineria, la seconda più grande della città. Ma verso la fine del 1871, Payne cominciò a sentire strane voci su una sorta di accordo tra alcuni proprietari di raffinerie e le maggiori società ferroviarie: queste ultime avrebbero abbassato le tariffe per quelle particolari raffinerie che avevano aderito a questa organizzazione segreta, in cambio di un volume di traffico garantito. Quelle al di fuori di questa organizzazione avrebbero visto aumentare le loro tariffe, rendendo gli affari difficili se non impossibili. Il principale proprietario di raffinerie dietro questo accordo, e l'unico a Cleveland, pare fosse nientemeno che John D. Rockefeller.

Rockefeller si era ampliato fino ad avere due raffinerie a Cleveland e aveva rinominato la società Standard Oil. La Standard Oil era ora la più grande azienda di raffinazione del

Paese, ma la concorrenza rimaneva forte, anche all'interno di Cleveland e delle sue ventotto raffinerie, comprese quelle della Standard Oil. Grazie a questo boom di affari, sempre più milionari avevano costruito le loro ville su Euclid Avenue. Ma se Rockefeller avesse controllato l'accesso a questa nuova organizzazione, avrebbe potuto arrecare grossi danni ai suoi concorrenti. Fu nel bel mezzo di questi problemi che Rockefeller organizzò un incontro molto privato tra lui e Payne in una banca di Cleveland. Payne conosceva bene Rockefeller. Erano nati a due settimane di distanza l'uno dall'altro, avevano frequentato la stessa scuola superiore e vivevano vicini in Euclid Avenue. Ammirava il fiuto per gli affari di Rockefeller, ma lo temeva anche. Rockefeller era il tipo di uomo che non sopportava di perdere in nulla. Se qualcuno gli passava accanto con una carrozza trainata da cavalli, Rockefeller doveva frustare i suoi cavalli e superarlo. I due frequentavano la stessa chiesa; Payne sapeva che era un uomo di alti princìpi, ma anche piuttosto misterioso e riservato.

Durante il loro incontro, Rockefeller si confidò con Payne: fu il primo estraneo a essere informato dell'esistenza di questa organizzazione segreta, che si sarebbe chiamata Southern Improvement Company (SIC). Rockefeller sostenne che erano state le ferrovie a proporre l'idea del SIC per aumentare i loro profitti e che lui non aveva avuto altra scelta che quella di accettare all'accordo. Non invitò Payne ad aderire. Si offrì invece di rilevare la raffineria di Payne a un prezzo molto vantaggioso, dandogli un'ingente quantità di azioni della Standard Oil che gli avrebbero fruttato una fortuna, e di inserirlo come dirigente di alto livello con un titolo illustre. In questo modo avrebbe guadagnato molto di più che cercando di competere con la Standard Oil. Rockefeller disse tutto questo con un tono molto

educato. Aveva intenzione di mantenere e portare un po' di ordine nell'anarchica industria petrolifera. Era una sua crociata e invitava Payne a diventare suo compagno dall'interno della Standard Oil. Era un modo convincente per presentare le proprie argomentazioni, ma Payne esitò. Aveva avuto momenti di esasperazione nel gestire quel business imprevedibile, ma non aveva pensato di vendere la raffineria. Era tutto così improvviso. Intuendo la sua indecisione, Rockefeller gli rivolse uno sguardo di grande comprensione e offrì a Payne la possibilità di esaminare i libri contabili della Standard Oil, per convincerlo dell'inutilità della sua resistenza. Payne non poteva certo rifiutare e ciò che vide in poche ore lo stupì: la Standard Oil aveva margini di profitto notevolmente superiori ai suoi. Nessuno aveva sospettato fino a che punto la società di Rockfeller stesse superando i suoi rivali. Per Payne fu sufficiente e accettò l'offerta di Rockefeller.

La notizia della vendita della raffineria di Payne, così come le voci sempre più insistenti sull'esistenza del SIC, fecero innervosire i proprietari di altre raffinerie della città. Con la raffineria di Payne in tasca, Rockefeller si trovava in una posizione molto forte. Nel giro di poche settimane, J. W. Fawcett della Fawcett and Critchley, un'altra importante raffineria di Cleveland, ricevette la visita di Rockefeller. Il suo discorso fu leggermente più minaccioso di quello che aveva fatto a Payne: gli affari erano troppo imprevedibili; Cleveland era più lontana dalle città produttrici di petrolio e le raffinerie dovevano pagare di più per il greggio da spedire lì; si trovavano in una situazione di svantaggio costante; con i prezzi del petrolio che continuavano a fluttuare, molte di loro sarebbero fallite; Rockefeller le avrebbe rafforzate, dando a Cleveland un po' di influenza sulle ferrovie; stava facendo un favore a tutti loro,

sollevandoli dai tremendi oneri dell'attività e dando loro denaro prima di fallire, cosa che con il SIC sarebbe sicuramente accaduta. Il prezzo offerto per la raffineria di Fawcett era certamente meno generoso di quello pagato a Payne, così come le azioni e la posizione all'interno della Standard Oil che accompagnavano la proposta; Fawcett era piuttosto riluttante a vendere, ma un'occhiata ai libri contabili della Standard Oil lo sopraffece e si arrese alle condizioni di Rockefeller.

Ora sempre più proprietari di raffinerie ricevettero la visita di Rockefeller e uno dopo l'altro cedettero alle pressioni, poiché resistere li metteva in una posizione negoziale più debole, dato che il prezzo offerto da Rockefeller per le loro raffinerie continuava ad abbassarsi. Uno dei proprietari che si opponeva era Isaac Hewitt, ex capo di Rockefeller quando era un contabile alle prime armi. Vendere la raffineria a un prezzo così basso avrebbe potuto rovinarlo. Implorò Rockefeller di avere pietà e di essere lasciato in pace con i suoi affari. Rockefeller, sempre gentile ed educato, gli disse che non avrebbe potuto competere con la Standard Oil in futuro. «Ho dei modi per fare soldi che voi non conoscete», gli spiegò. Hewitt vendette la sua raffineria a più della metà del prezzo desiderato.

A metà marzo, l'esistenza del SIC era diventata di pubblico dominio e le pressioni erano aumentate affinché tale organizzazione venisse sciolta a fronte di severe conseguenze legali. Le ferrovie cedettero e lo stesso fece Rockefeller, che non sembrò affatto turbato da questa notizia. La questione fu risolta, il SIC scomparve, ma nei mesi successivi alcuni a Cleveland cominciarono a chiedersi se non fosse tutto come sembrava. Il SIC non era mai entrato in vigore; era rimasto solo una voce e la Standard Oil, a quanto pareva, era la fonte principale di quella voce. Nel frattempo, Rockefeller aveva

compiuto quello che era ormai noto come «il massacro di Cleveland»: in pochi mesi, aveva rilevato venti delle ventisei raffinerie fuori dal suo controllo. Molte eleganti dimore di ex milionari su Euclid Avenue venivano ora vendute o sbarrate, poiché Rockefeller li aveva accuratamente messe fuori gioco. Si era comportato come se fossero state le ferrovie a decidere tutto con il SIC, ma forse era vero il contrario.

Negli anni successivi, gli operatori del settore ferroviario iniziarono a temere fortemente il crescente potere della Standard Oil. Dopo il massacro di Cleveland, Rockefeller applicò la stessa tattica alle raffinerie di Pittsburgh, Philadelphia e New York. Il suo metodo era sempre lo stesso: puntare prima alle raffinerie più grandi delle rispettive città, mostrando loro i suoi libri contabili – che ora erano ancora più importanti – convincendo alcuni pesci grossi ad arrendersi e instillando il panico negli altri. Chi resisteva veniva spietatamente svenduto e cacciato dal mercato. Nel 1875, Rockefeller controllava tutti i principali centri di raffinazione degli Stati Uniti e monopolizzava virtualmente il mercato mondiale del cherosene, il prodotto principale utilizzato per l'illuminazione. Questo potere gli dava un'influenza eccessiva sulle tariffe ferroviarie ma, a peggiorare le cose, Rockefeller aveva iniziato a dominare il settore degli oleodotti, l'altro modo di trasportare il petrolio. Aveva costruito un'intera serie di oleodotti attraverso la Pennsylvania e aveva ottenuto il controllo di diverse ferrovie che lo aiutavano a trasportare il petrolio fino alla costa orientale, dotandolo di una propria rete di trasporti. Se avesse continuato senza ostacoli in questa campagna, la sua posizione sarebbe stata inespugnabile. E nessuno temeva questa prospettiva più di Tom Scott, presidente della Pennsylvania Railroad, all'epoca la più grande e potente società americana.

Scott aveva avuto una vita molto illustre. Durante la guerra civile, era stato assistente di guerra di Lincoln, incaricato di assicurare il buon funzionamento delle ferrovie per aiutare lo sforzo del Nord. Come capo della Pennsylvania Railroad, aveva l'ambizione di espandere all'infinito il raggio d'azione della compagnia, ma Rockefeller si era messo di traverso ed era giunto il momento di combattere con la Standard Oil. Scott aveva tutte le risorse necessarie per affrontare Rockefeller e aveva un piano. Negli ultimi anni, anticipando le manovre di Rockefeller, aveva costruito una sua enorme rete di oleodotti che avrebbe lavorato insieme alla sua ferrovia per trasferire il petrolio alle raffinerie. Avrebbe accelerato la costruzione di nuovi oleodotti e acquistato le nuove raffinerie che sarebbero sorte, creando la sua rete rivale, assicurando alla sua ferrovia un giro d'affari sufficiente a tenere a bada i progressi di Rockefeller, per poi lavorare per indebolirlo ulteriormente. Ma quando le sue intenzioni furono chiare, la reazione di Rockefeller fu del tutto inaspettata e piuttosto scioccante: la Standard Oil chiuse quasi tutte le sue raffinerie in Pennsylvania, lasciando le condutture e le ferrovie di Scott senza petrolio da trasportare. Se riuscivano a mettere le mani su un po' di petrolio, Rockefeller lo vendeva rigorosamente sottocosto a tutte le raffinerie al di fuori del suo sistema e sembrava non curarsi di quanto il prezzo sarebbe sceso. Rese inoltre difficile a Scott mettere le mani sul petrolio di cui la compagnia aveva bisogno per lubrificare i motori e le ruote dei treni.

La Pennsylvania Railroad si era assunti troppi impegni in questa campagna e stava perdendo denaro a ritmo veloce, ma Rockefeller stava probabilmente facendo altrettanto. Sembrava che stesse puntando al suicidio reciproco. Scott era troppo coinvolto per tirarsi indietro da questa guerra, e così fu costretto

a tagliare i costi licenziando centinaia di lavoratori della ferrovia e riducendo i salari di quelli rimasti. I lavoratori di Scott si vendicarono con uno sciopero generale delle ferrovie che si fece rapidamente violento e sanguinoso, man mano che gli operai si spargevano in tutto lo Stato distruggendo migliaia di vagoni merci della Pennsylvania Railroad. Scott si vendicò brutalmente, ma lo sciopero continuò, mentre gli azionisti della Pennsylvania Railroad erano sempre più nervosi. Nel frattempo, Rockefeller sembrava imperturbabile e continuava la sua campagna di pressione, come se non avesse nulla da perdere.

Scott ne aveva avuto abbastanza. In qualche modo Rockefeller riusciva ad assorbire queste enormi perdite, ma lui no. Aveva letteralmente finito i soldi. Non solo accettò di porre fine alla sua campagna, ma dovette anche vendere a Rockefeller la maggior parte delle sue raffinerie, dei suoi serbatoi di stoccaggio, dei suoi piroscafi e dei suoi oleodotti. Scott non si sarebbe mai ripreso da questa sconfitta umiliante e piuttosto improvvisa: un anno dopo fu colpito da un ictus e nel giro di pochi anni morì, all'età di cinquantotto anni.

Sebbene sembrasse che il controllo di Rockefeller sul settore petrolifero fosse ormai completo, un ingegnere e uomo d'affari di nome Byron Benson ebbe un'idea su come aprire un varco nel suo impero in espansione. Rockefeller poteva comandare con le sue immense risorse, ma non poteva competere con il progresso tecnologico. Ciò che dava a Rockefeller un vantaggio era che gli oleodotti erano relativamente corti, lunghi al massimo trenta miglia. Poteva dominare creando reti di oleodotti in tutta la Pennsylvania e controllando molte delle ferrovie che collegavano le raffinerie agli oleodotti. Anche se qualcuno avesse avuto un oleodotto indipendente, a un certo punto avrebbe finito per dipendere dalla Standard Oil per trasportare il

petrolio per il resto del tragitto. E se, invece, Benson fosse riuscito a progettare qualcosa di nuovo: un oleodotto lungo e ininterrotto che si sarebbe snodato dai campi petroliferi della Pennsylvania occidentale fino alla costa orientale? In questo modo avrebbe potuto consegnare il petrolio direttamente alle poche raffinerie indipendenti della costa orientale rimaste e garantire loro prezzi bassi, aggirando la rete di Rockefeller. In questo modo avrebbe fermato lo slancio di Rockefeller e, con un numero maggiore di questi oleodotti a lungo raggio, i rivali della Standard Oil avrebbero potuto iniziare a competere a condizioni più eque. Non sarebbe stato facile. L'oleodotto avrebbe richiesto un'ingegneria innovativa per far fluire il petrolio verso l'alto, oltre le colline e le montagne che inevitabilmente lo avrebbero ostacolato, ma Benson ci aveva già lavorato. E poiché Rockefeller si era fatto parecchi nemici e molti temevano il suo crescente monopolio, Benson fu in grado di raccogliere ingenti somme di denaro dagli investitori, più che sufficienti a coprire gli alti costi di costruzione dell'oleodotto.

Benson chiamò la sua impresa Tidewater Pipeline Company e nel 1878 ne iniziò la costruzione. Quasi subito però dovette affrontare una campagna insidiosa per bloccare i lavori dell'oleodotto. Benson dipendeva dai vagoni cisterna della ferrovia per trasportare i materiali pesanti al cantiere, ma sembrava che nel corso degli anni Rockefeller avesse acquistato la maggior parte di tali vagoni e avesse praticamente messo all'angolo il mercato. Ovunque si rivolgesse per trovare vagoni cisterna, Benson si imbatteva nelle filiali della Standard Oil che li controllavano. Benson dovette trovare altri mezzi per spostare il materiale, aumentando i costi e perdendo tempo prezioso. Tutto ciò lo rese ancora più determinato a portare a termine il lavoro e a superare Rockefeller. Questo, tuttavia, fu solo l'inizio.

Benson doveva rendere il suo percorso verso il mare il più semplice possibile, per risparmiare denaro, e questo significava farlo passare attraverso il Maryland. Ma gli giunse la notizia che, grazie a un sacco di generose tangenti, Rockefeller aveva ottenuto che la legislatura del Maryland concedesse un'esclusiva per l'oleodotto alla Standard Oil. Ciò significava che la Tidewater avrebbe dovuto attraversare le aree più collinari e persino montuose più a nord, in Pennsylvania, rendendo il percorso più tortuoso e il lavoro più costoso.

Poi, però, arrivò il colpo più minaccioso di tutti: Rockefeller si lanciò in una corsa all'acquisto di beni immobili, comprando grandi appezzamenti di terreno agricolo in Pennsylvania, proprio sulla strada dell'avanzata della Tidewater verso il mare. Nessun prezzo sembrava troppo alto da pagare per la Standard Oil. Benson fece il possibile per opporsi e comprare terreni propri, ma tra gli agricoltori della zona cominciarono a diffondersi voci sul pericolo che avrebbero corso se avessero venduto parti della loro terra alla Tidewater: essendo così lungo, l'oleodotto sarebbe stato soggetto a perdite che avrebbero potuto rovinare i loro raccolti. Chiaramente la Standard Oil era la fonte di queste voci, che produssero il loro effetto.

Per Benson, Rockefeller era come un demone implacabile e invisibile che lo attaccava da tutte le direzioni, facendo lievitare i costi e la pressione. Ma Benson poteva essere altrettanto implacabile. Se Rockefeller acquistava un'intera valle, Benson faceva cambiare rotta all'oleodotto, anche se ciò significava superare altre colline. Il percorso divenne un ridicolo zigzag, ma l'oleodotto continuò ad avanzare verso est e alla fine raggiunse la costa nel maggio del 1879. Una volta entrato in funzione, tuttavia, nessuno poteva prevedere se il suo elaborato sistema di pompaggio sarebbe stato in grado di spostare il petrolio su

per le ripide salite. Lentamente il primo flusso di greggio si fece strada attraverso le tubature, risalendo anche le montagne più alte, e dopo sette giorni le prime gocce raggiunsero il punto finale. Il Tidewater Pipeline fu considerato una delle più grandi imprese ingegneristiche dell'epoca e, nel giro di una notte, Benson divenne un eroe. Finalmente qualcuno aveva superato in astuzia e combattuto la Standard Oil.

Con grande stupore di Benson, tuttavia, Rockefeller non fece altro che aumentare la pressione. La Tidewater aveva perso denaro e aveva poche riserve, ma Rockefeller ridusse drasticamente le tariffe degli oleodotti e delle ferrovie della Standard Oil, trasportando il petrolio praticamente gratis. La Tidewater non riusciva a trovare una goccia di petrolio da spedire e questo stava mettendo in ginocchio la società. Nel marzo del 1880 Benson ne ebbe abbastanza, e fece un accordo con la Standard Oil alle condizioni più favorevoli che riuscì a ottenere, unendo le due società. Ma fu solo una mossa preliminare. Nei mesi successivi, Rockefeller acquistò sempre più azioni della Tidewater, portandola completamente sotto il suo controllo. Come molti altri prima di lui, nel tentativo di combattere contro Rockefeller, Benson non aveva fatto altro che renderlo più forte e invincibile. Come si poteva sperare di combattere contro una forza così indomabile?

Negli anni Ottanta del XIX secolo la domanda di cherosene per l'illuminazione di case e uffici esplose e Rockefeller si ritrovò a controllare il mercato. E nelle città e nei paesi di tutta America, i droghieri e i rivenditori locali cominciarono a notare un nuovo sistema rivoluzionario introdotto dalla Standard Oil. L'azienda aveva allestito serbatoi di stoccaggio in ogni angolo del Paese e finanziato carri cisterna per trasportare il cherosene in quasi tutte le città. Non solo i venditori della Standard Oil vendevano

personalmente il cherosene della compagnia ai negozi, ma andavano anche di casa in casa, vendendo stufe e radiatori direttamente ai proprietari, ai prezzi più bassi. Questo minacciava l'attività di molti rivenditori locali e, quando questi si ribellavano, i rappresentanti della Standard Oil dicevano loro che avrebbero interrotto quella pratica se i commercianti avessero venduto esclusivamente prodotti della Standard Oil. Per coloro che si rifiutavano, la Standard Oil avrebbe aperto un proprio negozio di alimentari nella zona e, con prezzi bassi, avrebbe fatto fallire i negozianti ribelli. In alcune aree, i rivenditori furiosi si rivolsero a un'azienda rivale, come la Republic Oil, specializzata nella vendita ai rivenditori che odiavano Rockefeller. Non sapevano che la Standard Oil aveva segretamente creato e possedeva la Republic Oil.

Con tutte queste pratiche Rockefeller si era creato un numero crescente di nemici, ma nessuno era così ostinato e fanatico come George Rice, un uomo che era riuscito a mantenere una piccola raffineria indipendente in Ohio. Cercò di convincere i legislatori a indagare sulle pratiche della società. Pubblicò un bollettino intitolato *Black Death* – «morte nera» – che raccoglieva tutti gli articoli di denuncia su Rockfeller. E per trovare in qualche modo una maniera per ottenere un profitto e snobbare Rockefeller, decise di viaggiare personalmente per vendere il proprio petrolio in diverse città, aggirando il nuovo sistema che aveva messo all'angolo il mercato.

Era difficile immaginare che la Standard Oil potesse interessarsi a lui; la quantità di petrolio che cercava di vendere era minima e il suo successo piuttosto limitato. Ma quando riuscì a vendere appena settanta barili di cherosene a un rivenditore di Louisville, venne improvvisamente a sapere che la ferrovia che aveva accettato, mentre lui era in viaggio, di

spedirgli il petrolio, ora si rifiutava di trasportare il suo prodotto. Sapeva chi c'era dietro, ma riuscì a trovare altri mezzi, più costosi, per ottenere le spedizioni di petrolio. Si trasferì in un'altra città vicino a Louisville, solo per trovare lì i venditori della Standard Oil, che avevano previsto la sua presenza e avevano continuato con attenzione vendere sottocosto. Rice si trovò costretto ad andare in città sempre più piccole e più a sud, ma trovò ancora una volta gli uomini della Standard Oil a sbarrargli la strada e ben presto non riuscì più a vendere una goccia di petrolio Era come se la Standard Oil avesse spie ovunque che seguissero i suoi progressi. Ma più di ogni altra cosa sentì la presenza onnipresente di Rockefeller in persona, che evidentemente sapeva della sua piccola campagna e voleva schiacciare a tutti i costi il più piccolo dei concorrenti. Alla fine, resosi conto di ciò che stava veramente affrontando, Rice rinunciò a combattere e tornò a casa.

All'inizio del Novecento, dopo le sue dimissioni da capo della Standard Oil, Rockefeller cominciò ad affascinare il pubblico americano. Era di gran lunga l'uomo più ricco del mondo, il primo miliardario del pianeta, ma le storie sul modo in cui aveva condotto le sue battaglie e sul monopolio che aveva creato indussero a porsi domande sul suo carattere. Era un noto recluso e pochi sapevano qualcosa di concreto su di lui. Poi alcuni dei suoi numerosi nemici avviarono una serie di cause giudiziarie per smantellare il monopolio della Standard Oil. Rockefeller fu costretto a testimoniare e, con grande stupore del pubblico, non era affatto il diavolo che avevano immaginato. Come riportò un giornalista: «Sembrava l'incarnazione della dolcezza e della luce. La sua serenità non poteva essere disturbata A volte il suo modo di fare mostrava un po' di riprovazione, in altri casi era teneramente persuasivo, ma non

tradì mai malumore o irritazione». Mentre emergeva come il più generoso filantropo del mondo, e il pubblico arrivava ad apprezzare il petrolio a basso costo che forniva, la gente cambiò opinione su di lui. Dopotutto, come maggiore azionista della Standard Oil aveva un'influenza immensa e aveva acconsentito allo scioglimento del monopolio della sua società. Non sapevano che dietro le quinte operava come aveva sempre fatto: trovando scappatoie nella legge, tenendo insieme il monopolio attraverso accordi segreti e mantenendo il suo controllo. Non avrebbe permesso a nessuno di sbarrargli la strada, e di certo non al governo.

Interpretazione: la storia dell'ascesa al potere di John D. Rockefeller deve essere considerata una delle più straordinarie della Storia. In un periodo di tempo relativamente breve (circa vent'anni), si sollevò dal fondo della società (la sua famiglia aveva sofferto periodi di povertà) per diventare il fondatore e il proprietario della più grande società americana e, poco dopo, per emergere come l'uomo più ricco del mondo. Nel corso del processo, come spesso accade in questi casi, la sua storia è stata avvolta da ogni tipo di mito: era un demone, un dio del capitalismo. Ma in tutte queste reazioni emotive si perde la risposta a una semplice domanda: come ha fatto un uomo – con poco aiuto – ad accumulare tanto potere in così poco tempo?

Se lo esaminiamo da vicino, dobbiamo concludere che non è stato grazie a un'intelligenza sopraffina o a un talento particolare o a una visione creativa. Aveva alcune di queste qualità, ma niente di abbastanza forte da giustificare il suo straordinario successo. In realtà, ciò che gli possiamo attribuire più di ogni altra cosa è la pura e semplice forza di volontà che possedeva per dominare completamente ogni situazione e ogni rivale che incontrava, e per sfruttare ogni opportunità che

incrociava sul suo cammino. La chiameremo *energia aggressiva*. Tale energia può avere scopi produttivi (si veda l'ultima sezione del capitolo per un approfondimento) e certamente Rockefeller ottenne alcuni risultati che giovarono alla società del suo tempo. Ma come spesso accade alle persone estremamente aggressive, questa energia lo spinse a monopolizzare virtualmente tutto il potere in un'industria complessa. Lo portò a spazzare via tutti i rivali e ogni possibile concorrenza, a piegare le leggi a suo vantaggio, a standardizzare tutte le pratiche secondo i suoi desideri e, infine, a deprimere l'innovazione nel settore.

Separiamo la storia di Rockefeller dalle consuete reazioni emotive e osserviamolo semplicemente in modo spassionato, come una sorta di esemplare che ci aiuta a capire la natura di individui molto aggressivi e cosa spinge un gran numero di persone a sottomettersi alla loro volontà. In questo modo possiamo anche imparare alcune lezioni preziose sulla natura umana e su come iniziare a contrastare coloro che lavorano in continuazione per monopolizzare il potere, spesso a scapito del resto di noi.

Rockefeller crebbe in circostanze particolari. Suo padre, William, era un noto artista della truffa. E, fin dall'inizio, il padre stabilì uno schema poco piacevole per la famiglia: lasciava la moglie, Eliza, e i quattro figli (John era il maggiore) per mesi e mesi nella loro fragile casetta nella parte occidentale di New York e viaggiava per la regione praticando i suoi vari trucchi. Durante quel periodo, la famiglia aveva a malapena i soldi per sopravvivere. Eliza doveva trovare un modo per far fruttare ogni centesimo. Poi il padre riappariva con mazzette di denaro e regali per la famiglia. Era divertente (un grande narratore), ma a volte piuttosto crudele e persino violento. Poi se ne andava di

nuovo e lo schema si ripeteva. Era impossibile prevedere quando sarebbe tornato e i membri della famiglia erano continuamente in ansia, sia quando c'era sia quando era assente. Da adolescente, John dovette andare a lavorare per contribuire a dare stabilità alle finanze della famiglia. Mentre avanzava nella sua carriera, non riuscì a sfuggire alle ansie che lo avevano tormentato durante l'infanzia. Aveva un disperato bisogno di rendere tutto ordinato e prevedibile nel suo ambiente. Si immergeva profondamente nei suoi libri contabili: niente era più prevedibile dei più e dei meno di un foglio di bilancio. Allo stesso tempo, aveva grandi ambizioni di fare fortuna; suo padre gli aveva inculcato un amore quasi viscerale per il denaro. Così, quando ha saputo cosa si poteva fare con una raffineria di petrolio, ha visto la sua grande opportunità. Ma la sua attrazione per il settore petrolifero può sembrare a prima vista piuttosto strana: si trattava di un ambiente da selvaggio West, totalmente anarchico; le fortune potevano essere fatte o perse nel giro di pochi mesi. Per molti versi, il settore petrolifero era come suo padre: eccitante, prometteva ricchezze improvvise, ma insidiosamente imprevedibile. Inconsciamente ne era attratto proprio per queste ragioni: poteva rivivere le sue peggiori paure dell'infanzia e superarle stabilendo un controllo rigoroso sull'industria petrolifera. Sarebbe stato come sottomettere suo padre in persona. Il caos lo avrebbe semplicemente spronato a raggiungere livelli più alti, dato che avrebbe dovuto lavorare ancora più duramente per domare la sua turbolenza.

E così, in questi primi anni di attività, possiamo vedere il fattore motivante che avrebbe guidato tutte le sue azioni successive: l'irrefrenabile bisogno di controllo. Quanto più complicato e difficile era il compito, tanto più incessante era

l'energia che avrebbe impiegato per raggiungere tale obiettivo. Da questa esigenza ne nacque una seconda, quasi altrettanto importante: giustificare le sue azioni aggressive al mondo e a sé stesso. Rockefeller era un uomo profondamente religioso. Non poteva convivere con il pensiero che a guidare le sue azioni fosse il desiderio di controllare le persone e di acquisire le ingenti somme di denaro necessarie a tale scopo. Sarebbe stato come vedere sé stesso sotto una luce troppo brutta e senz'anima. Per reprimere questo pensiero, costruì quella che chiameremo la *narrazione dell'aggressore*. Doveva convincersi che la sua ricerca del potere servisse a un qualche scopo più alto. All'epoca tra i protestanti c'era la convinzione che fare molti soldi fosse un segno di grazia da parte di Dio. Con la ricchezza, l'individuo religioso poteva restituire alla comunità e contribuire a sostenere la parrocchia locale. Ma Rockefeller si spinse oltre: credeva che portare ordine nel settore petrolifero fosse una missione divina, come strutturare il cosmo. Era impegnato in una crociata per portare prezzi convenienti e un senso di prevedibilità nelle famiglie americane. La trasformazione della Standard Oil in un monopolio si fondeva perfettamente con le sue profonde convinzioni religiose. Credendo sinceramente in questa crociata, non si preoccupò di manipolare e rovinare in modo spietato i suoi rivali, di corrompere i legislatori, di scavalcare le leggi, di creare false imprese rivali della Standard Oil, di innescare e usare la violenza di uno sciopero (con la Pennsylvania Railroad) che lo avrebbe aiutato nel lungo termine. Credere in questo racconto lo rendeva ancora più energico e aggressivo, e per chi lo affrontava poteva essere fonte di confusione: forse c'era del buono in quello che stava facendo, forse non era un demone dopotutto.

Infine, per realizzare il suo sogno di controllo, Rockefeller si trasformò in un lettore superiore degli uomini e della loro psicologia. La qualità più importante da valutare nei vari rivali che aveva di fronte era la loro relativa forza di volontà e la loro capacità di recupero. Riusciva a percepire questo aspetto nel linguaggio del corpo delle persone e negli schemi delle loro azioni. La maggior parte delle persone, stabilì, è piuttosto debole. Sono perlopiù guidate dalle loro emozioni, che cambiano di giorno in giorno. Vogliono che nella vita le cose siano facili e tendono a prendere la strada che offre minor resistenza. Non hanno lo stomaco per le battaglie prolungate. Vogliono il denaro per i piaceri e le comodità che può portare, per i loro yacht e le loro ville. Vogliono apparire potenti, soddisfare il loro ego. Spaventateli, confondeteli o scoraggiateli, oppure offrite loro una facile via d'uscita: si arrenderanno alla volontà più forte. Se si arrabbiano, tanto meglio. La rabbia si consuma rapidamente e Rockefeller ha sempre giocato a lungo termine.

Guardate come ha interpretato ciascuno degli antagonisti sul suo cammino: con Clark, alimentò con cura la sua arroganza e si rese deliberatamente irritabile, in modo che accettasse rapidamente l'asta solo per liberarsi di lui, senza pensare troppo alle conseguenze; il colonnello Payne era un uomo avido e vanitoso: bastava dargli molti soldi e un bel titolo, e lui sarebbe stato soddisfatto e avrebbe ceduto a Rockefeller la sua raffineria; per gli altri proprietari, pensò bene di incutere timore per il futuro incerto, usando il SIC come comodo spauracchio: li fece sentire isolati e deboli e seminò il panico. Certo, le sue raffinerie erano più redditizie, come dimostrano i suoi libri contabili, ma gli altri proprietari non avevano capito che Rockefeller era vulnerabile quanto loro agli alti e bassi del settore. Se solo si

fossero uniti per opporsi alla sua campagna, avrebbero potuto contrastarlo, ma erano troppo emotivi per ragionare e cedettero le loro raffinerie con facilità. Quanto a Scott, Rockefeller lo considerava una testa calda, infuriato per la minaccia che la Standard Oil rappresentava per la sua posizione preminente negli affari. Rockefeller accolse con favore la guerra con Scott e si preparò ad affrontarla accumulando grandi quantità di denaro. Avrebbe semplicemente resistito più a lungo di lui. E quanto più faceva arrabbiare Scott con le sue tattiche poco ortodosse, tanto più Scott diventava imprudente e avventato, arrivando a tentare di stroncare lo sciopero delle ferrovie, il che non fece che indebolire la sua posizione. Con Benson, Rockefeller riconobbe il tipo, l'uomo innamorato della propria genialità e desideroso di attirare l'attenzione nel ruolo di primo proprietario a sconfiggere la Standard Oil: ponendogli degli ostacoli sul cammino, lo avrebbero solo spinto a impegnarsi di più, indebolendo al contempo le sue finanze. Sarebbe stato semplice comprare la sua azienda alla fine, quando si fosse stancato delle pressioni incessanti di Rockefeller. Come misura aggiuntiva, Rockefeller si impegnava sempre a far sentire ai suoi interlocutori fretta e impazienza: Clark aveva solo un giorno per organizzarsi; i proprietari delle raffinerie rischiavano una fine imminente nel giro di pochi mesi, a meno che non avessero venduto a lui; Scott e Benson dovevano affrettare le loro battaglie oppure rischiare di rimanere senza soldi, cosa che li rese più emotivi e meno capaci di strategie.

Comprendere: Rockefeller rappresenta un tipo di individuo che probabilmente incontrerete nel vostro campo. Chiameremo questo tipo l'*aggressore sofisticato*, in contrapposizione all'*aggressore primitivo*. Gli aggressori primitivi hanno una miccia molto corta: se qualcuno scatena in loro sentimenti di

inferiorità o debolezza, esplodono. Non hanno alcun autocontrollo e quindi tendono a non fare molta strada nella vita, diventando inevitabilmente prepotenti e ferendo troppe persone. Gli aggressori sofisticati sono molto più complessi: raggiungono posizioni di vertice e possono rimanervi perché sanno come mascherare le loro manovre, presentare una facciata artefatta e giocare sulle emozioni delle persone; sanno che la maggior parte delle persone non ama il confronto o le lunghe lotte e quindi possono intimidire o logorarle. Dipendono dalla nostra docilità quanto dalla loro aggressività. Gli aggressori sofisticati che incontrate non devono necessariamente avere un successo spettacolare come quello di un Rockefeller. Possono essere il vostro capo, un rivale o anche un collega intrigante in ascesa. È possibile riconoscerli da un semplice segno: sono arrivati dove sono arrivati soprattutto grazie alla loro energia aggressiva, non grazie ai loro particolari talenti. Danno più importanza all'accumulo di potere che alla qualità del loro lavoro. Fanno tutto il necessario per assicurarsi la propria posizione e schiacciare qualsiasi tipo di concorrenza o sfida. Non amano condividere il potere.

Quando si ha a che fare con questo tipo, si tende ad arrabbiarsi o ad avere paura, ampliando la loro presenza e facendo il loro gioco. Si è ossessionati dal loro carattere malvagio e non si presta attenzione a ciò che stanno realmente facendo. Spesso si finisce per arrendersi all'apparenza o all'illusione di forza che proiettano, alla loro reputazione aggressiva. Il modo per gestirli è abbassare la temperatura emotiva. Iniziate guardando l'individuo, non il mito o la leggenda. Comprendete la loro motivazione principale: ottenere il controllo sull'ambiente e sulle persone che li circondano. Come nel caso di Rockefeller, questo bisogno di controllo copre

vasti strati di ansie e insicurezze. Dovete vedere il bambino spaventato che è in loro, terrorizzato da tutto ciò che è imprevedibile. In questo modo potrete ridimensionarli, riducendo la loro capacità di intimidirvi. Vogliono controllare i vostri pensieri e le vostre reazioni. Negate loro questo potere concentrandovi sulle loro azioni e sulle vostre strategie, non sui vostri sentimenti. Analizzate e anticipate i loro veri obiettivi. Vogliono instillare in voi l'idea che non avete opzioni, che la resa è inevitabile e la migliore via d'uscita. Ma voi avete sempre delle opzioni. Anche se sono il vostro capo e dovete arrendervi nel presente, potete mantenere la vostra indipendenza interiore e pianificare una strategia per il giorno in cui commetteranno un errore e si indeboliranno, usando la vostra conoscenza dei loro punti vulnerabili per aiutarli a cadere.

Cercate di capire la loro narrazione e i loro astuti tentativi di distrazione. Spesso si presentano nella veste di santerellini o come vittime della cattiveria altrui. Più proclamano a gran voce le loro convinzioni, più si può essere certi che nascondano qualcosa. Sappiate che a volte possono sembrare affascinanti e carismatici. Non lasciatevi ipnotizzare da queste apparenze. Osservate i loro modelli di comportamento. Se hanno derubato le persone in passato, continueranno a farlo anche nel presente. Non accettate mai questi tipi come partner, per quanto possano sembrare amichevoli e affascinanti. A loro piace sfruttare il vostro duro lavoro per poi strapparvi il controllo. La migliore difesa è una valutazione realistica della loro forza reale e delle loro intenzioni aggressive.

Quando si tratta di agire contro gli aggressori, bisogna essere sofisticati e astuti quanto loro. Non cercate di combatterli direttamente. Sono troppo implacabili e di solito hanno abbastanza potere da sopraffarvi in uno scontro. Dovete

superarli in astuzia, trovando angoli d'attacco inaspettati. Minacciate di svelare l'ipocrisia della loro narrazione o le azioni sporche del passato che hanno cercato di tenere nascoste al pubblico. Fate credere che una battaglia con voi sarà più costosa di quanto abbiano immaginato, che siete anche disposti a giocare un po' sporco, ma solo per difendervi. Se siete particolarmente abili, apparite relativamente deboli ed esposti, attirandoli in un attacco avventato per il quale vi siete preparati. Spesso la strategia più saggia è quella di unirsi ad altre persone che hanno sofferto per mano loro, creando forza e leva nel numero.

Tenete presente che spesso gli aggressori ottengono il loro scopo perché avete paura che, combattendoli, abbiate troppo da perdere nel presente. Dovete invece calcolare cosa avete da perdere a lungo termine: la diminuzione delle possibilità di potere e di espansione nel vostro campo, una volta che l'aggressore avrà assunto una posizione dominante; la vostra dignità e il vostro senso di autostima se non vi opponete a lui. La resa e la docilità possono diventare un'abitudine con conseguenze devastanti per il vostro benessere. Sfruttate l'esistenza degli aggressori come stimolo per il vostro spirito combattivo e per costruire la vostra propria sicurezza. Affrontare e superare gli aggressori può essere una delle esperienze più soddisfacenti e nobilitanti che noi esseri umani possiamo fare.

> «L'uomo non è una creatura mansueta, bisognosa d'amore, capace al massimo di difendersi quando è attaccata; è vero invece che occorre attribuire al suo corredo pulsionale anche una buona dose di aggressività.»
>
> (Sigmund Freud)

Le chiavi della natura umana

Ci piace pensare a noi stessi come a membri relativamente pacifici e gradevoli della società. Siamo animali sociali fino al midollo e abbiamo bisogno di convincerci di essere leali e collaborativi con le comunità a cui apparteniamo. Ma in qualche occasione, tutti noi abbiamo agito in modo contrario a questa auto-opinione. Forse è successo in un momento in cui abbiamo sentito che la sicurezza del nostro lavoro era minacciata, o che qualcuno stava bloccando il nostro avanzamento di carriera. O forse abbiamo creduto di non ricevere l'attenzione e il riconoscimento che meritavamo per il nostro lavoro. O forse è arrivato in un momento di insicurezza finanziaria. O forse si è verificato in una relazione intima in cui ci siamo sentiti particolarmente frustrati nel tentativo di convincere l'altro a cambiare il suo comportamento, o abbiamo percepito che stava per abbandonarci.

Per frustrazione, rabbia, insicurezza, paura o impazienza ci siamo improvvisamente trovati a diventare insolitamente assertivi. Abbiamo fatto qualcosa di un po' estremo per mantenere il nostro lavoro; abbiamo cercato di toglierci un collega dai piedi; abbiamo cercato un piano ambiguo per assicurarci denaro facile e veloce; abbiamo esagerato nel cercare di attirare l'attenzione; siamo diventati aggressivi e controllanti con il nostro partner; siamo diventati vendicativi e abbiamo attaccato qualcuno sui social media. In quei momenti abbiamo superato il limite e siamo diventati aggressivi. Il più delle volte, quando agiamo in questo modo, razionalizziamo il nostro comportamento verso noi stessi e gli altri: non avevamo scelta, ci sentivamo minacciati, venivamo trattati ingiustamente, le persone mostravano indifferenza e ci facevano del male, non siamo stati noi a cominciare. In questo modo riusciamo a

mantenere l'opinione di noi stessi come quelle creature pacifiche che immaginiamo di essere.

Anche se raramente lo noteremo, possiamo inoltre osservare un esempio più sottile delle nostre tendenze aggressive. Quando ci troviamo di fronte a tipi intimidatori e più aggressivi di noi, spesso ci troviamo a comportarci in modo più sottomesso del solito, e magari un po' servile se hanno potere. Ma quando ci troviamo di fronte a persone chiaramente più deboli e mansuete di noi, spesso il leone che è in noi emerge inconsciamente. Forse decidiamo di aiutarle, ma a questo si unisce un sentimento di disprezzo e di superiorità. Diventiamo piuttosto aggressivi nel cercare di dargli una mano, ordinando la loro vita, mostrandoci energici con i nostri consigli. Ẹḍiṭiṇg 2023 ḅy ṇicḳ2ṇicḳ iṭạlypạṛạḍiṣọ.cọṃ. Oppure, se abbiamo poca simpatia per loro, potremmo sentirci obbligati a usarli in qualche modo per i nostri scopi, e magari a maltrattarli. Tutto questo avviene inconsapevolmente; in genere non la percepiamo come aggressività, ma comunque, quando confrontiamo la nostra forza interiore con quella degli altri, non possiamo fare a meno di abbassare e alzare il nostro livello di aggressività.

Possiamo notare questa spaccatura – tra ciò che pensiamo di noi stessi e il modo in cui talvolta ci comportiamo davvero – nel comportamento dei nostri amici, dei colleghi e di coloro che fanno notizia. Sul nostro posto di lavoro, inevitabilmente alcune persone si fanno strada e si accaparrano più potere. Forse si prendono il merito del nostro lavoro, o rubano le nostre idee, o ci allontanano da un progetto, o si alleano piuttosto vigorosamente con chi ha il potere. Possiamo vedere sui social media il piacere che provano le persone nel sentirsi indignate, nell'attaccare e distruggere gli altri. Possiamo vedere l'energia con cui la stampa espone il minimo difetto di chi detiene il

potere e la frenesia che ne deriva. Possiamo osservare la violenza dilagante nei nostri film e nei giochi, tutti mascherati da intrattenimento. E tutto questo mentre nessuno ammette di essere aggressivo. Anzi, più che mai le persone *sembrano* così modeste e progressiste. La spaccatura è profonda.

Ciò significa che tutti noi sappiamo che gli esseri umani sono stati capaci di molta violenza e aggressività nel passato e nel presente, sappiamo che nel mondo ci sono criminali minacciosi, uomini d'affari avidi e senza scrupoli, negoziatori bellicosi e aggressori sessuali, ma noi creiamo una netta linea di demarcazione tra noi e questi esempi. Abbiamo un blocco potente che c'impedisce di immaginare un qualsiasi tipo di continuum o spettro quando si tratta dei nostri momenti aggressivi e di quelli più estremi negli altri. Di fatto, definiamo la parola per descrivere le manifestazioni più forti dell'aggressività, escludendo noi stessi. È sempre l'altro a essere bellicoso, a iniziare, a essere aggressivo. Si tratta di un'idea profondamente sbagliata della natura umana. L'aggressività è una tendenza latente in ogni singolo individuo. È una tendenza radicata nella nostra specie. Siamo diventati l'animale preminente del pianeta proprio grazie alla nostra energia aggressiva, integrata dalla nostra intelligenza e astuzia. Non possiamo separare questa aggressività dal modo in cui affrontiamo i problemi, modifichiamo l'ambiente per renderci la vita più facile, combattiamo le ingiustizie o creiamo qualcosa su larga scala. La radice latina della parola «aggressività» significa «fare un passo avanti» e, quando ci affermiamo nel mondo e cerchiamo di creare o cambiare qualcosa, attingiamo a questa energia.

L'aggressività può servire a scopi positivi. Allo stesso tempo, in determinate circostanze, questa energia può spingerci a

comportamenti antisociali, a prendere troppo o a maltrattare le persone. Questi aspetti positivi e negativi sono due facce della stessa medaglia. E sebbene alcuni individui siano chiaramente più aggressivi di altri, tutti noi siamo in grado di scivolare in questo lato negativo. Esiste un continuum di aggressività umana e tutti noi ci troviamo in questo spettro. L'inconsapevolezza della nostra vera natura ci causa molti problemi. Possiamo diventare aggressivi in senso negativo senza renderci conto di ciò che sta accadendo, e poi pagarne le conseguenze per aver esagerato. Oppure, sentendoci a disagio con i nostri impulsi assertivi e conoscendo i problemi che possono suscitare, potremmo cercare di reprimere la nostra aggressività e apparire come dei campioni di umiltà e bontà, per poi diventare più passivi-aggressivi nel nostro comportamento. Questa energia non può essere negata o repressa: emergerà in qualche modo. Ma con la consapevolezza, possiamo iniziare a controllarla e a canalizzarla per scopi produttivi e positivi. Per farlo, dobbiamo capire la fonte di tutta l'aggressività umana, come si trasforma in negativo e perché alcune persone diventano più aggressive di altre.

La fonte dell'aggressività umana

A differenza di qualsiasi altro animale, noi esseri umani siamo consapevoli del fatto che potremmo morire in qualsiasi momento. Consciamente e inconsciamente questo pensiero ci perseguita per tutta la vita. Siamo consapevoli che la nostra posizione nella vita non è mai sicura: possiamo perdere il nostro lavoro, il nostro status sociale e il nostro denaro, spesso per ragioni che sfuggono al nostro controllo. Le persone che ci circondano sono altrettanto imprevedibili: non possiamo mai

leggere i loro pensieri, anticipare le loro azioni o fare totale affidamento sul loro sostegno. Dipendiamo dagli altri, che spesso non ci aiutano. Abbiamo alcuni desideri innati di amore, eccitazione e stimolazione, e spesso non è possibile soddisfarli come vorremmo. Inoltre, tutti noi abbiamo certe insicurezze che derivano da ferite della nostra infanzia. Se eventi o persone scatenano queste insicurezze e riaprono vecchie ferite, ci sentiamo particolarmente deboli e vulnerabili. Ciò significa che noi esseri umani siamo continuamente tormentati da sentimenti di impotenza provenienti da diverse fonti. Se questa sensazione è abbastanza forte o dura troppo a lungo, può diventare insopportabile. Siamo creature ostinate che desiderano il potere. Questo desiderio di potere non è malvagio o antisociale; è una risposta naturale alla consapevolezza della nostra essenziale debolezza e vulnerabilità. In sostanza, ciò che guida gran parte del nostro comportamento è avere il controllo sulle circostanze, sentire il legame tra ciò che facciamo e ciò che otteniamo: sentire di poter influenzare in qualche misura le persone e gli eventi. Questo attenua il nostro senso di impotenza e rende tollerabile l'imprevedibilità della vita.

Soddisfiamo questo bisogno sviluppando solide competenze lavorative che ci aiutano a garantire il nostro status professionale e ci danno una sensazione di controllo sul futuro. Cerchiamo anche di sviluppare abilità sociali che ci permettano di lavorare con altre persone, di guadagnarci il loro affetto e di avere un certo grado di influenza su di loro. Per quanto riguarda i nostri bisogni di eccitazione e stimolazione, in genere scegliamo di soddisfarli attraverso varie attività – sport, intrattenimento, seduzione – che la nostra cultura ci offre o accetta.

Tutte queste attività ci aiutano ad avere il controllo che desideriamo, ma richiedono che riconosciamo alcuni limiti. Per ottenere questo potere nel lavoro e nelle relazioni, dobbiamo essere pazienti. Non possiamo forzare le cose. Ci vuole tempo per assicurarsi una posizione professionale, per sviluppare un autentico potere creativo, per imparare a influenzare le persone e ad affascinarle. Occorre anche rispettare determinati codici sociali e persino leggi. Non possiamo fare qualsiasi cosa per andare avanti nella nostra carriera; non possiamo costringere le persone a eseguire i nostri ordini. Possiamo chiamare questi codici e queste leggi *guardrail* che ci preoccupiamo di rispettare al massimo per ottenere potere e al tempo stesso essere apprezzati e rispettati.

In certi momenti, però, facciamo fatica ad accettare questi limiti. Non riusciamo ad avanzare nella nostra carriera o a guadagnare denaro così velocemente come vorremmo. Non riusciamo a convincere le persone a lavorare con noi nella misura in cui ci piacerebbe, e ci sentiamo frustrati. O forse si riapre improvvisamente una vecchia ferita d'infanzia. Se prevediamo che un partner potrebbe chiudere la relazione e abbiamo una grande paura di essere abbandonati che deriva dalla freddezza dei nostri genitori, potremmo facilmente reagire in modo eccessivo e cercare di controllarlo, usando tutti i nostri poteri manipolativi e diventando piuttosto aggressivi. (I sentimenti d'amore spesso si trasformano in ostilità e aggressività, perché è nell'amore che ci sentiamo più dipendenti, vulnerabili e indifesi.)

In questi casi, la nostra fame di denaro, di potere, di amore o di attenzioni supera la pazienza che potremmo avere. Potremmo quindi essere tentati di uscire dai guardrail, di cercare il potere e il controllo in un modo che viola tacitamente i codici e persino

le leggi. Ma per la maggior parte di noi, quando superiamo il limite, ci sentiamo a disagio e forse in preda al rimorso. Torniamo di corsa all'interno dei guardrail, ai nostri modi normali di cercare il potere e il controllo. Questi atti aggressivi possono verificarsi in alcuni momenti della nostra vita, ma non diventano un modello. Non è così, invece, per i tipi più cronicamente aggressivi. Il senso di impotenza o di frustrazione che normalmente e occasionalmente possiamo provare affligge questi individui più profondamente e più spesso. Si sentono costantemente insicuri e fragili e devono nasconderlo con una quantità smodata di potere e controllo. Il loro bisogno di potere è troppo immediato e forte perché possano accettarne i limiti, e supera qualsiasi senso di pentimento o di responsabilità sociale.

È possibile che vi sia una componente genetica. La psicoanalista Melanie Klein, specializzata nello studio dei neonati, notò che alcuni bambini erano decisamente più ansiosi e avidi di altri. Fin dai primi giorni di vita, succhiavano il seno della madre come se lo stessero attaccando e come per prosciugarlo. Avevano bisogno di più coccole e attenzioni di altri. I loro pianti e capricci erano quasi impossibili da fermare. Provavano un maggior grado di impotenza che sfiorava l'isteria continua. Questi bambini erano una minoranza, ma lei li notava abbastanza spesso. Ipotizzò che coloro che sono cronicamente aggressivi possano essere versioni adulte del bambino avido. Sono semplicemente nati con un maggiore bisogno di controllare tutto ciò che li circonda. Rimuginano di più sui sentimenti di dolore o di invidia: «Perché gli altri devono avere più di me?» Quando hanno la sensazione di perdere il controllo, tendono a ingigantire la minaccia, a reagire in modo eccessivo e ad accaparrarsi molto più del necessario. È anche vero che la vita familiare nell'infanzia può giocare un ruolo decisivo.

Secondo lo psicoanalista e scrittore Erich Fromm, se i genitori sono troppo dominanti, se reprimono il bisogno di potere e indipendenza dei figli, questi diventano spesso i tipi che in seguito amano dominare e tiranneggiare gli altri. Se sono stati picchiati da bambini, spesso ricorrono a percosse e abusi fisici da adulti. In questo modo, trasformano la passività forzata della loro infanzia in qualcosa di attivo da adulti, dandogli la sensazione di controllo che mancava loro nei primi anni di vita, attraverso un comportamento aggressivo.

Qualunque sia la causa delle loro tendenze, però, questi tipi non rientrano precipitosamente nei guardrail, ma ricorrono continuamente a comportamenti aggressivi. Hanno una volontà insolitamente forte e poca pazienza per soddisfare i loro desideri attraverso i canali socialmente accettabili. Trovano i normali modi di ottenere stimoli troppo noiosi. Hanno bisogno di qualcosa di più forte e immediato. Se sono di un tipo primitivo, potrebbero ricorrere a comportamenti criminali o semplicemente diventare dei bulli; se sono più sofisticati, impareranno a controllare questo comportamento in qualche misura e a usarlo quando necessario.

Ciò significa che l'aggressività umana deriva da un'insicurezza di fondo, non semplicemente dall'impulso di ferire o sottrarre agli altri. Prima di qualsiasi impulso ad agire in modo aggressivo, gli aggressori elaborano inconsciamente sentimenti di impotenza e ansia. Spesso percepiscono minacce che in realtà non esistono, o le esagerano. Agiscono per prevenire l'attacco percepito di un altro, o per impossessarsi di oggetti al fine di dominare una situazione che ritengono possa sfuggire al loro controllo. Questi sentimenti provocano anche il tipo positivo di aggressione. Il bisogno di combattere un'ingiustizia o di creare qualcosa di importante è preceduto da

sentimenti di ansia e insicurezza. Rimane un tentativo di controllo per scopi positivi. Quando osserviamo un aggressore cronico intorno a noi, dobbiamo cercare l'insicurezza di fondo, la ferita profonda, i sentimenti di impotenza che si riverberano fin dai primi anni di vita.

Possiamo notare il seguente fenomeno interessante: le persone dominanti spesso sono estremamente intolleranti a qualsiasi tipo di dissenso. Hanno bisogno di essere circondati da adulatori e di sentirsi ricordare costantemente la loro grandezza e superiorità. Se questi tipi hanno potere politico, si adoperano per limitare qualsiasi pubblicità negativa e per controllare ciò che la gente dice di loro. Dobbiamo considerare questa ipersensibilità alle critiche come un segno di grande debolezza interiore. Una persona veramente forte dentro di sé può sopportare critiche e discussioni aperte senza sentirsi minacciata personalmente. In genere, gli aggressori e i tipi autoritari sono esperti nel nascondere questa profonda debolezza interiore, dimostrando costantemente durezza e convinzione. Ma dobbiamo allenarci a guardare oltre la loro facciata e a vederne la fragilità interiore. Questo può aiutarci a controllare qualsiasi sentimento di paura o intimidazione, che gli aggressori amano stimolare.

Ci sono altre qualità dell'aggressivo cronico che dobbiamo tenere in considerazione. In primo luogo, gli aggressori hanno una minore tolleranza per i sentimenti di impotenza e ansia rispetto al resto di noi. Ciò che potrebbe farci sentire frustrati o insicuri, spesso scatena in loro una reazione molto più potente: la rabbia. Questo è forse il motivo per cui l'aggressività cronica è molto più comune tra gli uomini che tra le donne. Per gli uomini è più difficile gestire i sentimenti di dipendenza e impotenza, cosa che gli psicologi hanno notato nei neonati maschi. Gli

uomini sono generalmente più insicuri del loro status nel mondo del lavoro e altrove. Hanno un bisogno maggiore di affermarsi continuamente e di valutare il loro effetto sugli altri. La loro autostima è legata a sentimenti di potere, controllo e rispetto delle loro opinioni. Per questo motivo spesso basta poco per scatenare la risposta aggressiva negli uomini. In ogni caso, dobbiamo sempre essere consapevoli che l'aggressore cronico è più permaloso di noi e, se sappiamo di avere a che fare con questo tipo di persona, dobbiamo stare particolarmente attenti a non scatenare inavvertitamente la sua reazione di rabbia mettendo in discussione la sua autostima o criticandolo.

Un altro aspetto comune del comportamento aggressivo è che può facilmente diventare una dipendenza. Nel mettere in atto i propri desideri in modo palese e immediato, nell'ottenere il meglio delle persone attraverso le proprie manovre, gli aggressori ricevono una scossa di adrenalina che può creare dipendenza. Si sentono stimolati ed eccitati, e i modi socialmente più accettabili di alleviare la noia possono sembrare tiepidi al confronto. (Certamente il brivido di ottenere denaro facile, sia come broker di Wall Street che vendono investimenti dubbi o come criminali che rubano quello che possono, crea dipendenza.) A prima vista, ciò potrebbe sembrare autodistruttivo, in quanto ogni sfogo aggressivo crea altri nemici e conseguenze indesiderate. Ma gli aggressori sono spesso abili ad alzare la posta in gioco con un comportamento ancora più intimidatorio, in modo che pochi li sfidino. Questo porta spesso al fenomeno della «trappola dell'aggressore»: più potere ottiene e più grande è il suo impero, più punti di vulnerabilità crea; ha più rivali e nemici di cui preoccuparsi. Questo scatena in loro la necessità di essere sempre più aggressivi e di acquisire sempre più potere. (Certamente

Rockefeller è stato vittima di questa dinamica.) Inoltre, sentono che smettere di agire in questo modo li farebbe sembrare deboli. Indipendentemente da ciò che gli aggressori possono dirci o da come cercano di mascherare le loro intenzioni, dobbiamo renderci conto che il loro modello di comportamento passato continuerà inevitabilmente nel presente, perché sono sia dipendenti che intrappolati. Non dobbiamo mai essere ingenui nel trattare con loro. Saranno implacabili. Se fanno un passo indietro, è solo momentaneo. Raramente sono in grado di cambiare questo schema essenziale del loro comportamento.

Dobbiamo anche essere consapevoli che gli aggressori vedono le persone che li circondano come oggetti da usare. Potrebbero avere una certa empatia naturale ma, poiché il loro bisogno di potere e controllo è così forte, non possono essere abbastanza pazienti da affidarsi esclusivamente al fascino e alle abilità sociali. Per ottenere ciò che vogliono devono usare le persone, e questa diventa un'abitudine che deteriora l'empatia che avevano un tempo. Hanno bisogno di seguaci e discepoli, quindi si allenano ad ascoltare, a lodare occasionalmente gli altri e a fare favori alle persone. Il fascino che possono mostrare all'occasione, tuttavia, è solo d'effetto e ha poco calore umano. Quando ci ascoltano, stanno valutando la forza della nostra volontà e vedono come possiamo servire i loro scopi in futuro. Se ci elogiano o ci fanno un favore, è un modo per intrappolarci e comprometterci ulteriormente. Ce ne accorgiamo dagli indizi non verbali, dagli occhi che ci guardano attraverso, da quanto sono poco coinvolti nelle nostre storie. Dobbiamo sempre cercare di renderci immuni a qualsiasi tentativo di fascino da parte loro, sapendo a quale scopo serve.

È interessante notare che, nonostante tutte le qualità socialmente negative che gli aggressori inevitabilmente

rivelano, sono spesso in grado di attrarre un numero sufficiente di seguaci che li aiutano nella loro ricerca di potere. Le persone che sono attratte da questi aggressori spesso hanno problemi radicati, desideri aggressivi frustrati. Trovano la sicurezza e talvolta la sfacciataggine dell'aggressore piuttosto eccitante e attraente. Si innamorano della narrazione. Si lasciano contagiare dall'aggressività del leader e arrivano a metterla in atto sugli altri, magari su quelli sotto di loro. Ma un ambiente del genere è stancante e chi serve l'aggressore subisce continuamente colpi alla propria autostima. Con la maggior parte degli aggressori, il turnover è elevato e il morale basso. Una volta l'antico drammaturgo greco Sofocle scrisse che chi si fa strada nella corte di un tiranno diventa suo schiavo, anche se vi è andato da uomo libero.

Il vostro compito come studenti della natura umana è triplice: in primo luogo, dovete smettere di negare la realtà delle vostre tendenze aggressive. Siete nello spettro dell'aggressività, come tutti noi. Naturalmente, ci sono persone che si trovano più in basso in questo spettro. Forse non hanno fiducia nella loro capacità di ottenere ciò che vogliono o semplicemente hanno meno energia. Ma molti di noi si collocano nella fascia medio-alta dello spettro, con livelli di volontà relativamente forti. Questa energia assertiva deve essere spesa in qualche modo e tenderà ad andare in una di queste tre direzioni: in primo luogo, possiamo incanalare questa energia nel nostro lavoro, nel raggiungere pazientemente gli obiettivi (*aggressività controllata*); in secondo luogo, possiamo incanalarla in un comportamento *aggressivo* o *passivo-aggressivo*; infine, possiamo rivolgerla verso l'interno sotto forma di disgusto per noi stessi, indirizzando la rabbia e l'aggressività verso le nostre

mancanze e attivando il nostro *sabotatore interno* (di cui parleremo più avanti).

È necessario analizzare come si gestisce l'energia assertiva. Un modo per giudicare sé stessi è vedere come si gestiscono i momenti di frustrazione e di incertezza, situazioni in cui si ha meno controllo. Tendete a sfogarvi, ad arrabbiarvi e a fare cose di cui poi vi pentite? Oppure interiorizzate la rabbia e vi deprimete? Osservate quei momenti inevitabili in cui avete superato i guardrail e analizzateli. Non siete così pacifici e gentili come immaginate. Notate cosa vi ha spinto in quel comportamento e, come in quei momenti, avete trovato il modo di razionalizzarlo. Ora, con un po' di distanza, potete forse vedere oltre quelle razionalizzazioni. Il vostro obiettivo non è reprimere questa energia assertiva, ma diventarne consapevoli mentre vi spinge in avanti e incanalarla in modo produttivo. Dovete ammettere con voi stessi che avete un profondo desiderio di avere un effetto sulle persone, di avere potere, e per realizzarlo dovete sviluppare maggiori capacità sociali e tecniche, dovete diventare più pazienti e resilienti. Dovete disciplinare e domare la vostra naturale energia assertiva. Questa è quella che chiameremo *aggressività controllata* e che vi porterà a realizzare grandi cose. (Per saperne di più, si veda l'ultima sezione di questo capitolo).

Il vostro secondo compito è quello di diventare un osservatore esperto dell'aggressività delle persone che vi circondano. Quando guardate il vostro mondo di lavoro, per esempio, immaginate di poter visualizzare la guerra continua tra i diversi livelli di volontà delle persone e tutte le frecce intersecanti di questi conflitti. Coloro che sono più assertivi sembrano arrivare in cima, ma inevitabilmente mostrano segni di sottomissione verso chi sta più in alto. Non è molto diverso dalle gerarchie che

possiamo osservare tra gli scimpanzé. Se si smette di concentrarsi sulle parole e sulla facciata delle persone e ci si concentra sulle loro azioni e sui loro segnali non verbali, si può quasi percepire il livello di aggressività che emanano. Nell'osservare questo fenomeno, è importante essere tolleranti: tutti noi abbiamo superato il limite a un certo punto e siamo diventati più aggressivi del solito, spesso a causa delle circostanze. Quando si tratta di persone di potere e di successo, è impossibile raggiungere tali vette senza livelli più elevati di aggressività e di manipolazione. Per aver realizzato grandi cose, possiamo perdonare loro un comportamento occasionalmente duro e assertivo. Ciò che dovete stabilire è se avete a che fare con aggressori cronici, persone che non tollerano critiche o sfide a qualsiasi livello, il cui desiderio di controllo è eccessivo e che vi inghiottiranno nella loro incessante ricerca di avere di più.

Cercate alcuni segni rivelatori. In primo luogo, se nel corso degli anni hanno accumulato un numero insolitamente alto di nemici, ci deve essere una buona ragione, e non quella che vi raccontano. Prestate molta attenzione a come giustificano le loro azioni nel mondo. Gli aggressivi tenderanno a presentarsi come crociati, come una sorta di geni che non possono fare a meno del proprio comportamento. Dicono che stanno creando una grande arte o che stanno aiutando le persone comuni. Coloro che li ostacolano sono infedeli e malvagi. Affermeranno, come fece Rockefeller, che nessuno è mai stato criticato o indagato quanto loro; sono le vittime, non gli aggressori. Quanto più forte ed estremo è il loro racconto, tanto più si può essere certi di avere a che fare con aggressori cronici. Concentratevi sulle loro azioni, sui loro modelli di comportamento passati, molto più di qualsiasi cosa dicano.

Si possono cercare anche segni più sottili. Gli aggressori cronici hanno spesso una personalità ossessiva. Avere abitudini meticolose e creare un ambiente completamente prevedibile è il loro modo di mantenere il controllo. L'ossessione per un oggetto o una persona indica il desiderio di fagocitarla completamente. Inoltre, prestate attenzione agli indizi non reali. Con Rockefeller abbiamo visto che non sopportava di essere superato da nessuno per strada. Il tipo aggressivo mostrerà queste ossessioni fisiche, sempre in primo piano. In ogni caso, prima si riesce a individuare i segnali e meglio è.

Quando ci si rende conto di avere a che fare con questo tipo di aggressore, si deve usare ogni grammo di energia per disimpegnarsi mentalmente, per ottenere il controllo della propria risposta emotiva. Spesso, quando ci si trova di fronte a un aggressore, ci si sente inizialmente ipnotizzati e persino in qualche modo paralizzati, come in presenza di un serpente. Poi, mentre elaborate ciò che hanno fatto, diventate emotivi: arrabbiati, indignati, spaventati. Una volta in questo stato, per loro è facile continuare a farvi reagire e non pensare. La vostra rabbia non porta a nulla di produttivo, ma si scioglie nel tempo in amarezza e frustrazione. L'unica risposta è trovare un modo per staccarsi dal loro incantesimo, un po' alla volta. Non fatevi ingannare dalle loro manovre, contemplate la debolezza di fondo che li spinge, ridimensionateli. Concentratevi sempre sui loro obiettivi, su ciò che cercano davvero, e non sulle distrazioni che creano. Se la battaglia con loro è inevitabile, non ingaggiate mai un confronto diretto né sfidateli in modo palese. Se sono sofisticati, useranno tutta la loro astuzia per rovinarvi e possono essere implacabili. Dovete sempre combatterli indirettamente. Cercate le vulnerabilità che inevitabilmente nascondono. Potrebbe trattarsi della loro dubbia reputazione, di

qualche azione particolarmente sporca del passato che sono riusciti a tenere segreta. Fate dei buchi nella loro narrazione. Se esponete ciò che vogliono tenere nascosto, avrete un'arma potente per spaventarli e dissuaderli dall'attaccarvi. Ricordate che la loro più grande paura è quella di perdere il controllo. Pensate a quale vostra azione potrebbe spaventarli innescando una reazione a catena di eventi che potrebbero diventare ingovernabili. Fate in modo che la facile vittoria su cui contano con voi sembri improvvisamente più dispendiosa.

Gli aggressivi hanno in genere il vantaggio di essere disposti a uscire dai confini dei guardrail più spesso e più ampiamente combattendo contro di voi. Questo dà loro più opzioni, più manovre sporche con cui possono sorprendervi. Nelle trattative, vi colpiranno con qualche modifica dell'ultimo minuto a quanto concordato, violando tutte le regole ma sapendo che cederete perché siete arrivati fin qui e non volete mandare tutto all'aria. Diffonderanno voci e disinformazioni per confondere le acque e farvi sembrare dubbiosi quanto loro. Dovete cercare di anticipare queste manipolazioni e privare gli aggressori dell'elemento sorpresa. E a volte anche voi dovrete essere disposti ad avventurarvi al di fuori dei guardrail, sapendo che si tratta di una misura temporanea e difensiva. Potete praticare l'inganno e distrarli, apparendo più deboli di quanto siete, attirandoli verso un attacco che li metterà in cattiva luce e per il quale avete preparato una astuta controffensiva. Potete anche diffondere voci che tenderanno a scompensare le loro menti, poiché non sono abituati a subire gli stessi trucchi da parte di altri. In ogni caso, essendo la posta in gioco alta, dovete calcolare che sconfiggere gli aggressori è più importante che mantenere la vostra purezza.

Infine, il vostro terzo compito come studenti della natura umana è quello di liberarvi dalla negazione delle reali tendenze aggressive della natura umana stessa e di ciò che tale aggressività potrebbe significare per il nostro futuro come specie. Questa negazione tende ad assumere la forma di uno dei due miti in cui probabilmente credete. Il primo mito è che molto tempo fa noi esseri umani eravamo creature amanti della pace, in armonia con la natura e con i nostri simili. È il mito del nobile selvaggio, dell'innocente cacciatore-raccoglitore. L'implicazione è che la civiltà, insieme allo sviluppo della proprietà privata e del capitalismo, ha trasformato l'uomo pacifico in una creatura aggressiva ed egoista. La colpa è della nostra forma di società, così recita il mito. Sviluppando un sistema politico e sociale più egualitario, potremmo tornare alla nostra naturale bontà e alla nostra natura amante della pace.

Recenti scoperte antropologiche e archeologiche, tuttavia, hanno dimostrato senza ombra di dubbio che i nostri antenati (risalenti a decine di migliaia di anni fa, ben prima della civilizzazione) si impegnavano in guerre tanto truculente e brutali quanto quelle attuali. Non erano certo pacifici. Ci sono anche numerosi esempi di culture indigene che hanno distrutto gran parte della flora e della fauna del loro ambiente nella ricerca infinita di fonti di cibo e di riparo, mandando in estinzione molte specie e privando intere regioni di alberi (per saperne di più si veda *War Before Civilization* di Lawrence H. Keeley e *The Third Chimpanzee* di Jared Diamond). Il grande potere di cooperazione degli esseri umani in queste culture è stato altrettanto spesso utilizzato per contribuire alle schermaglie più sanguinose.

L'altro mito, oggi più diffuso, è che possiamo essere stati violenti e aggressivi in passato, ma che attualmente ci stiamo

evolvendo, diventando più tolleranti, illuminati e guidati dai nostri angeli migliori. Tuttavia i segni dell'aggressività umana sono presenti nella nostra epoca come in quella passata: possiamo portare come prova i cicli infiniti di guerre, gli atti di genocidio e la crescente ostilità tra gli Stati e le etnie all'interno degli Stati che continuano anche in questo secolo. Gli immensi poteri della tecnologia non hanno fatto altro che accrescere la nostra capacità distruttiva quando si tratta di guerra. E la nostra devastazione dell'ambiente è peggiorata notevolmente, nonostante la nostra consapevolezza del problema. Possiamo anche notare i crescenti livelli di disuguaglianza nel potere e nella ricchezza in tutto il mondo negli ultimi tempi, che si avvicinano alle disparità esistenti secoli fa. Tali disuguaglianze continuano a riprodursi nella società umana perché inevitabilmente ci sono individui più aggressivi di altri quando si tratta di accumulare potere e ricchezza. Nessuna regola o legge sembra fermare questo fenomeno. I potenti scrivono le regole per avvantaggiarsi. E le tendenze monopolizzanti del diciannovesimo secolo, esemplificate dalla Standard Oil, si sono appena rimodellate per adattarsi alle nuove industrie.

In passato, le persone assistevano alle esecuzioni come forma di intrattenimento. Forse non siamo arrivati a tanto, ma oggi più che mai le persone si divertono a vedere gli altri umiliati nei reality show o nei telegiornali, e si concedono giochi e film che si dilettano con rappresentazioni grafiche di omicidi e spargimenti di sangue. (Possiamo anche notare un'aggressività sempre più marcata nel nostro umorismo). Con la tecnologia è diventato più facile esprimere e soddisfare i nostri desideri aggressivi. Senza dover affrontare fisicamente le persone, su Internet le nostre discussioni e critiche possono diventare molto più ostili, accese e personali. Internet ha anche creato una

nuova e potente arma: la guerra cibernetica. Come sempre accade, i criminali non fanno altro che cooptare la tecnologia per diventare più creativi e sfuggenti.

L'aggressività umana si adatta semplicemente ai nuovi mezzi di comunicazione e alle innovazioni tecnologiche, trovando il modo di esprimersi e sfogarsi attraverso di essi. Qualunque sarà la nuova invenzione per la comunicazione tra cento anni, probabilmente subirà lo stesso destino. Gustave Flaubert diceva che possiamo parlare di progresso quanto vogliamo: anche quando si tolgono i canini a una tigre, e questa può mangiare solo pappa d'avena, il suo cuore rimane quello di un carnivoro.

L'aggressività umana negli individui e nei gruppi tende a emergere o a riscaldarsi quando ci sentiamo indifesi e vulnerabili, quando aumenta l'impazienza per avere controllo ed effetto. E poiché un numero crescente di persone e gruppi si sente così, possiamo aspettarci che in futuro questo fenomeno aumenti e non diminuisca. Le guerre diventeranno più sporche. Man mano che le insicurezze aumentano, ci saranno più scontri tra gruppi politici, tra culture, tra generazioni, tra uomini e donne. E ci saranno modi ancora migliori e più sofisticati per gli esseri umani di giustificare la loro aggressività con sé stessi e con il mondo.

La negazione è più forte che mai: è sempre l'altro, l'altra parte, l'altra cultura a essere più aggressiva e distruttiva. Dobbiamo finalmente fare i conti con il fatto che non si tratta dell'altro, ma di noi stessi, di tutti noi, indipendentemente dal momento o dalla cultura. Dobbiamo riconoscere questo dato di fatto della nostra natura prima di poter iniziare a pensare di andare oltre. È solo nella consapevolezza che possiamo iniziare a pensare al progresso.

Aggressività passiva: le sue strategie e come contrastarle

La maggior parte di noi ha paura del confronto diretto: vogliamo apparire ragionevolmente educati e socievoli. Ma spesso è impossibile ottenere ciò che vogliamo senza metterci in discussione in qualche modo. Le persone possono essere testarde e resistenti alla nostra influenza, poco importa quanto siamo simpatici. E a volte abbiamo bisogno di scaricare tutta la tensione interiore che deriva dal dover essere deferenti e corretti. Così tutti noi, inevitabilmente, mettiamo in atto comportamenti in cui ci facciamo valere in modo indiretto, cercando di controllare o influenzare gli altri nel modo più sottile possibile: forse ci prendiamo un po' di tempo in più per rispondere alle comunicazioni delle persone, per segnalare un leggero disprezzo nei loro confronti; oppure sembriamo lodarle, ma inseriamo sottili frecciatine che le mettono in difficoltà e instillano dubbi. A volte facciamo un commento che potrebbe essere considerato del tutto neutro, ma il nostro tono di voce e l'espressione del nostro viso indicano che siamo turbati, suscitando un certo senso di colpa.

Possiamo definire questa forma di aggressione *passiva*, in quanto diamo l'impressione di essere semplicemente noi stessi, senza manipolare o cercare di influenzare *attivamente* le persone. Tuttavia, viene inviato un messaggio che crea l'effetto desiderato. Non siamo mai così passivi come sembra. In fondo alla nostra mente, siamo consapevoli che stiamo impiegando molto tempo per rispondere a qualcuno o che stiamo lanciando una frecciatina in un commento, ma allo stesso tempo possiamo anche fingere con noi stessi e con gli altri di essere innocenti. (Noi esseri umani siamo in grado di avere, allo stesso tempo, pensieri molto contrastanti). In generale, dobbiamo considerare questa versione quotidiana dell'aggressività passiva

come una parte fastidiosa della vita sociale, di cui tutti siamo colpevoli. Dovremmo essere il più possibile tolleranti nei confronti di questa aggressività passiva di basso livello che prospera nella società educata.

Alcune persone, tuttavia, sono aggressori passivi cronici. Come gli aggressori più attivi, in genere hanno un alto grado di energia e di bisogno di controllo, ma allo stesso tempo temono il confronto diretto. Spesso hanno avuto genitori dominanti o incuranti; l'aggressività passiva era diventata il loro modo di ottenere attenzione o di affermare la propria volontà evitando la punizione. Questo comportamento diviene un modello da adulti, poiché spesso ripetono gli stessi tipi di strategie che hanno funzionato nell'infanzia. (Se osserviamo l'aggressore passivo abbastanza da vicino, spesso possiamo vedere il bambino manipolatore che fa capolino attraverso la maschera dell'adulto.) Questi tipi cronici operano in una relazione personale o lavorativa, nella quale lo stillicidio delle loro strategie passivo-aggressive può avere effetto su un individuo nel corso del tempo. Sono maestri nell'essere ambigui e sfuggenti: non possiamo mai essere sicuri che ci stiano attaccando; forse ci stiamo immaginando le cose e siamo paranoici. Se fossero aggressivi in maniera diretta, ci arrabbieremmo e resisteremmo, ma essendo indiretti seminano confusione e la sfruttano per ottenere potere e controllo. Se sono veramente bravi in questo e riescono ad agganciarsi alle nostre emozioni, possono renderci la vita triste.

Tenete presente che i tipi attivamente aggressivi possono in genere essere a volte piuttosto passivi, come lo era certamente Rockefeller. L'aggressività passiva è semplicemente un'arma in più per i loro tentativi di controllo. In ogni caso, la chiave per difendersi dagli aggressori passivi è riconoscere il prima

possibile le loro intenzioni. Di seguito sono riportate le strategie più comuni impiegate da tali aggressori e i modi per contrastarle.

La strategia della sottile superiorità: un amico, un collega o un dipendente è cronicamente in ritardo, ma ha sempre una giustificazione pronta, logica, insieme a scuse che sembrano sincere. Allo stesso modo, questi individui si dimenticano di riunioni, date importanti e scadenze, sempre con scuse impeccabili a portata di mano. Se questo comportamento si ripete abbastanza spesso, la vostra irritazione aumenterà, ma se provate a confrontarvi con loro potrebbero benissimo cercare di ribaltare la situazione facendovi sembrare rigidi e indifferenti. Non è colpa loro, dicono: hanno troppe cose per la testa, le persone li pressano, sono artisti del temperamento che non riescono a stare dietro a tanti dettagli irritanti, sono sopraffatti. Potrebbero persino accusarvi di aumentare il loro stress. Dovete rendervi conto che alla base c'è il bisogno di far capire a sé stessi e a voi che sono in qualche modo superiori. Se dicessero semplicemente che si sentono superiori a voi, incorrerebbero nel ridicolo e nella vergogna. Vogliono che voi lo *percepiate* in modo sottile, mentre loro sono in grado di negare ciò che hanno in mente. Mettervi in una posizione di inferiorità è una forma di controllo, in cui loro definiscono la relazione. Più che alle scuse, dovete prestare attenzione allo schema, ma anche ai segnali non verbali quando si scusano: il tono della voce è lamentoso, come se pensassero davvero che il problema sia vostro; le scuse sono molto elaborate per mascherare la mancanza di sincerità; alla fine, queste scuse dicono di più sui loro problemi di vita che sulla loro dimenticanza. Non sono veramente dispiaciuti.

Se si tratta di un comportamento cronico, non dovete arrabbiarvi o mostrare una palese irritazione: gli aggressori

passivi traggono vantaggio dall'irritazione. Mantenete invece la calma e rispecchiate sottilmente il loro comportamento, richiamando l'attenzione su ciò che stanno facendo e, se possibile, inducendo un po' di vergogna. Potreste fissare incontri o appuntamenti e lasciarli nei guai, oppure presentarvi con un impossibile ritardo porgendo le più sincere scuse, condite da un pizzico di ironia. Lasciate che rimuginino su ciò che potrebbe significare.

All'inizio della sua carriera, quando il famoso psicoterapeuta Milton Erickson era professore di medicina all'università, ebbe a che fare con una studentessa molto intelligente di nome Anne, che si presentava sempre in ritardo alle lezioni, scusandosi poi abbondantemente e molto sinceramente. Si dava il caso che fosse una studentessa con il massimo dei voti. Prometteva sempre di essere puntuale alla lezione successiva, ma non lo era mai. Questo metteva in difficoltà i suoi compagni di corso; spesso ritardava le lezioni o il lavoro di laboratorio. Il primo giorno di una delle lezioni di Erickson, la studentessa tornò ai suoi vecchi trucchi, ma Erickson era preparato. Quando lei entrò in ritardo, fece alzare tutta la classe, che s'inchinò davanti a lei in segno di finta riverenza; lui fece lo stesso. Anche dopo la lezione, mentre lei camminava per il corridoio, gli studenti continuarono a inchinarsi. Il messaggio era chiaro: «Non ci facciamo ingannare da te» e, provando imbarazzo, mise di presentarsi in ritardo.

Se avete a che fare con un capo o con qualcuno in una posizione di potere che vi fa aspettare, considerate che la sua affermazione di superiorità non è così sottile. La cosa migliore che potete fare è mantenere la calma, mostrando la vostra superiorità rimanendo pazienti e freddi.

La strategia della simpatia: in qualche modo la persona con cui si ha a che fare è sempre vittima: di un'ostilità irrazionale, di circostanze ingiuste, della società in generale. Notate che questi tipi di persone sembrano assaporare il dramma delle loro storie. Nessun altro soffre come loro. Se si fa attenzione, si può notare un'espressione vagamente annoiata quando ascoltano i problemi degli altri; non sono davvero coinvolti. Dato che mettono in risalto la loro presunta impotenza, proverete naturalmente compassione e, una volta ottenuto questo risultato, vi chiederanno favori, cure e attenzioni. Questo è il controllo che cercano. Sono ipersensibili a qualsiasi segno di dubbio sul vostro viso, e non vogliono sentire consigli o critiche, per quanto leggere. Potrebbero esplodere e classificarvi come carnefici. Ciò che può rendere questo difficile da capire è che spesso soffrono davvero a causa di qualche avversità insolita e di dolori personali, ma sono anche maestri nell'attirare il dolore: scelgono partner che li deluderanno, hanno un atteggiamento negativo sul lavoro e si attirano le critiche, sono negligenti nei dettagli, e così le cose intorno a loro vanno a rotoli. La colpa non è del destino malvagio, ma di qualcosa dentro di loro che vuole e si nutre del dramma. Le persone che sono vere vittime non possono fare a meno di provare vergogna e imbarazzo per la loro sorte, parte di un'antica superstizione umana secondo cui la sfortuna di una persona è un segno di qualcosa di sbagliato nell'individuo. Le vere vittime non amano raccontare le loro storie, lo fanno con riluttanza. Gli aggressori passivi, invece, muoiono dalla voglia di condividere ciò che gli è accaduto e di crogiolarsi nella vostra attenzione. Per questo motivo, gli aggressori passivi possono manifestare vari sintomi e disturbi – attacchi d'ansia, depressione, mal di testa – che fanno sembrare la loro sofferenza piuttosto reale. Fin dall'infanzia, tutti noi siamo in grado di manifestare tali sintomi per attirare

attenzione e simpatia. Possiamo ammalarci di preoccupazione, possiamo pensare di cadere in depressione. Andate alla ricerca dello schema: sembra che esso si ripeta negli aggressori passivi quando hanno bisogno di qualcosa (per esempio, un favore), quando sentono che vi state allontanando, quando si sentono particolarmente insicuri. In ogni caso, tendono ad assorbire il vostro tempo e spazio mentale, infettandovi con la loro energia negativa e i loro bisogni, ed è molto difficile liberarsene.

Questi tipi sono spesso preda di coloro che sono inclini a sentirsi in colpa: i tipi sensibili e che si prendono cura di loro. Per affrontare la manipolazione in questo caso è necessario prendere le distanze, e non è facile. L'unico modo per farlo è provare rabbia e risentimento per il tempo e l'energia che state sprecando nel tentativo di aiutarli e per quanto poco vi restituiscono. La relazione pende inevitabilmente a loro favore quando si tratta di attenzione. Questo è il loro potere. Creare una certa distanza interiore vi permetterà di non farvi ingannare e alla fine di abbandonare la relazione malsana. Non sentitevi in colpa. Sarete sorpresi di quanto velocemente troveranno un altro obiettivo.

La strategia della dipendenza: all'improvviso fate amicizia con qualcuno che è insolitamente attento e preoccupato per il vostro benessere. Vuole aiutarvi nel lavoro o in altri compiti. Vuole ascoltare le vostre storie di difficoltà e avversità. È rinfrescante e insolito ricevere queste attenzioni. Vi ritrovate a dipendere sempre di più da ciò che vi danno. Ma ogni tanto percepite una certa freddezza da parte loro e vi scervellate per capire cosa potete aver detto o fatto per scatenarla. In realtà, non potete essere sicuri che siano arrabbiati con voi, ma vi ritrovate comunque a cercare di compiacerli e lentamente, senza accorgervene, la dinamica si inverte e le manifestazioni di

simpatia e preoccupazione sembrano spostarsi da loro a voi. A volte una dinamica simile si instaura tra genitori e figli. Una madre, per esempio, può inondare la figlia di affetto e amore, tenendola legata a sé. Ma, se a un certo punto la figlia cerca di esercitare la propria indipendenza, la madre reagisce come se si trattasse di un atto aggressivo e poco affettuoso. Per evitare di sentirsi in colpa, la figlia smette di affermarsi e si impegna di più per guadagnarsi l'affetto di cui è diventata dipendente: così il rapporto si è invertito. In seguito, la madre esercita un controllo su altri aspetti della vita della figlia, tra cui il denaro, la carriera e i partner. Questo fenomeno può verificarsi anche all'interno delle coppie. Una variante di questa strategia viene dalle persone che amano fare promesse (di assistenza, di denaro, di lavoro), ma non le mantengono. In qualche modo si dimenticano di ciò che avevano promesso, o ve ne danno solo una parte, sempre con una scusa plausibile. Se vi lamentate, possono accusarvi di essere avidi o insensibili. Dovete inseguirli per rimediare alla vostra scortesia o per implorare di ottenere un po' di ciò che avevano promesso.

In ogni caso, questa strategia consiste nel guadagnare potere su qualcun altro. La persona che viene fatta sentire dipendente viene riportata nella posizione del bambino bisognoso e vulnerabile, che vuole di più. È difficile immaginare che un individuo che è o è stato tanto cortese possa usare questo stratagemma, il che lo rende doppiamente difficile da capire. Bisogna diffidare di chi è troppo premuroso, e troppo presto, in una relazione. È innaturale, perché di solito all'inizio di un rapporto siamo un po' sospettosi nei confronti degli altri. È possibile che stiano cercando di rendervi in qualche modo dipendenti e quindi dovete mantenere una certa distanza prima di poter valutare veramente le loro motivazioni. Se iniziano a

diventare freddi e siete confusi su ciò che avete fatto, potete essere quasi certi che stanno usando questa strategia. Se reagiscono con rabbia o sgomento quando cercate di stabilire una certa distanza o indipendenza, potete vedere chiaramente il gioco di potere che sta emergendo. Uscire da queste relazioni deve essere una priorità.

In generale, diffidate delle promesse delle persone e non affidatevi mai completamente a loro. Con coloro che non riescono a mantenere le promesse, è più probabile che si tratti di uno schema ed è meglio non avere più nulla a che farci.

La strategia dell'insinuazione-dubbio: nel corso di una conversazione, qualcuno che conoscete, magari un amico, si lascia sfuggire un commento che vi fa pensare a voi stessi e se vi sta in qualche modo insultando. Forse elogiano il vostro ultimo lavoro e, con un lieve sorriso, vi dicono che immaginano che, grazie a esso, otterrete molta attenzione o molti soldi, lasciando intendere che era questa la vostra motivazione, un po' dubbia. Oppure sembra che, con un debole elogio, vi disprezzino: «Hai fatto un buon lavoro per una persona con quella formazione».

Robespierre, uno dei leader del Terrore della Rivoluzione francese, fu il maestro assoluto di questa strategia. Arrivò a considerare Georges Danton, amico e compagno di lotta, un nemico della rivoluzione, ma non volle dirlo apertamente. Voleva farlo intendere agli altri e incutere un po' di timore a Danton. In un'occasione, durante un'assemblea, Robespierre balzò in piedi per sostenere l'amico, accusato di usare il suo potere nel governo per fare soldi. Nel difendere Danton, Robespierre ripeté *accuratamente* e con dovizia di particolari tutte le accuse mosse contro di lui, poi concluse: «Forse mi sbaglio su Danton ma, come padre di famiglia, non merita altro che elogi». In modo analogo, le persone potrebbero raccontare

cose piuttosto dure su di voi e, se sembrate turbati, diranno che stavano scherzando: «Non sai stare allo scherzo?» Potrebbero interpretare le cose che avete detto sotto una luce leggermente negativa e, se li chiamate in causa, risponderanno con fare innocente: «Ma io sto solo ripetendo quello che hai detto tu». Potrebbero usare questi commenti insinuanti anche alle vostre spalle, per seminare dubbi su di voi nella mente altrui. Saranno anche i primi a riferirvi le cattive notizie, le recensioni negative o le critiche degli altri, sempre espresse con simpatia, ma compiacendosi in segreto del vostro dolore.

Lo scopo di questa strategia è quello di farvi stare male in un modo che vi metta a disagio e vi faccia rimuginare sull'insinuazione per giorni. Vogliono colpire la vostra autostima. Il più delle volte agiscono per invidia. La migliore risposta è dimostrare che le loro insinuazioni non hanno alcun effetto su di voi. Rimanete calmi. Siete «d'accordo» con le loro deboli lodi e magari le ricambiate. Vogliono suscitare una vostra reazione e voi non gliela darete vinta. Suggerire che potreste non farvi ingannare da loro forse li contagerà con i loro stessi dubbi, una lezione che vale la pena di impartire.

La strategia dello scaricabarile: con certe persone ci si sente irritati e arrabbiati per qualcosa che hanno fatto. Forse vi siete sentiti usati, oppure sono stati insensibili o hanno ignorato le vostre richieste di interrompere un comportamento sgradevole. Anche prima che voi esprimiate il vostro fastidio, sembra che loro abbiano colto il vostro stato d'animo e voi notate che hanno messo un po' il broncio. E quando li affrontate, rimangono in silenzio, con uno sguardo ferito o deluso. Non è il silenzio di chi ha rimorsi. Potrebbero rispondere con un: «Bene. Come ti pare. Se è così che ti senti». Qualsiasi scusa da parte loro viene detta in un modo (attraverso il tono di voce o le espressioni del viso)

che trasmette sottilmente l'incredulità di aver commesso qualcosa di sbagliato. Se sono molto intelligenti, nella risposta potrebbero tirar fuori qualcosa che avete detto o fatto in passato, che voi avete dimenticato, ma che li irrita ancora, come se non foste così innocenti. Anche se non sembra una cosa che voi fareste o direste, non potete esserne certi. Forse, a loro difesa, diranno qualcosa che vi farà saltare i nervi e, mentre vi arrabbiate, vi accuseranno di essere ostili, aggressivi e ingiusti. Qualunque sia il tipo di risposta, rimanete con la sensazione che forse siete sempre stati nel torto: forse avete reagito in modo eccessivo o siete stati paranoici; potreste persino dubitare della vostra sanità mentale: sapete di esservi sentiti turbati, ma forse non riuscite a fidarvi dei vostri sentimenti. Ora siete voi a sentirvi in colpa, come se foste da biasimare per la situazione tesa. Meglio rivalutare sé stessi e non ripetere questa spiacevole esperienza, vi dite. Come complemento a questa strategia, gli aggressivi passivi sono spesso abbastanza gentili ed educati con le altre persone, e fanno i loro giochi solo con voi, poiché siete voi quelli che vogliono controllare. Se cercate di confidare agli altri la vostra confusione e la vostra rabbia, non otterrete alcuna comprensione e lo scaricabarile avrà un effetto doppio.

Questa strategia è un modo per coprire ogni tipo di comportamento sgradevole, per sviare ogni tipo di critica e per far sì che le persone siano restie a chiamarli in causa per quello che fanno. In questo modo possono acquisire potere sulle vostre emozioni e manipolarle a loro piacimento, facendo impunemente quello che vogliono. Sfruttano il fatto che molti di noi, fin da piccoli, sono inclini a sentirsi in colpa alla minima occasione. Questa strategia viene utilizzata soprattutto nelle relazioni personali, ma si ritrova in forma diffusa anche nel mondo del lavoro. Le persone useranno la loro ipersensibilità a

qualsiasi critica, e il conseguente dramma che ne deriva, per dissuadere gli altri dal provare a confrontarsi con loro.

Per contrastare questa strategia, dovete essere in grado di vedere oltre il rimpallo di responsabilità e non subirlo. Il vostro obiettivo non è farli arrabbiare, quindi non cadete nella trappola dello scambio di recriminazioni. Sono più bravi di voi in questo gioco e prosperano grazie al loro potere di irritarvi. Siate calmi e persino corretti, accettando una parte della colpa del problema, se vi sembra che sia giusto. Rendetevi conto che è molto difficile far riflettere questi tipi di persone sul loro comportamento e cambiarlo; sono troppo ipersensibili per farlo.

Quello che volete è avere la distanza necessaria per non farvi ingannare da loro e tirarvi fuori. Per aiutarvi in questo, dovete imparare a fidarvi dei vostri sentimenti passati. Nei momenti in cui vi irritano, scrivete quello che fanno e rievocate il loro comportamento. Forse così facendo vi renderete conto che in realtà state agendo in modo eccessivo. In caso contrario, potete tornare a questi appunti per convincervi che non siete pazzi e per fermare il meccanismo di scaricabarile. Se non permettete che si verifichi questo spostamento, potrebbero essere scoraggiati dall'utilizzare questa strategia. In caso contrario, è meglio ridurre il proprio coinvolgimento con un simile aggressore passivo.

La strategia del tiranno passivo: la persona per cui lavorate sembra piena di energia, idee e carisma. È un po' disorganizzata, ma è normale: ha così tante cose da fare, così tante responsabilità e così tanti progetti che non riesce a tenere tutto sotto controllo. Ha bisogno del vostro aiuto e voi mettete a dura prova ogni fibra del vostro essere per fornirglielo. Ascoltate con rinnovata attenzione le sue istruzioni e cercate di eseguirle. Ogni tanto vi elogia, e questo vi fa andare avanti, ma a volte vi

rimprovera perché lo avete deluso, e questo vi rimane impresso più delle lodi. Non ci si può mai sentire a proprio agio o dare per scontata la propria posizione. Dovete sforzarvi di evitare questi brutti scatti d'ira. È un tale perfezionista, con standard così elevati, e voi non siete all'altezza. Vi scervellate per anticipare le sue esigenze e vivete nel terrore di scontentarlo. Se fosse lui a darvi ordini, fareste semplicemente quello che vi chiede. Ma essendo un po' passivo e lunatico, vi costringe a lavorare doppiamente per compiacerlo.

Questa strategia è generalmente utilizzata da chi detiene il potere sui propri sottoposti, ma potrebbe essere applicata anche da chi ha una relazione, in cui uno dei due partner tiranneggia l'altro semplicemente perché è impossibile da accontentare. La strategia si basa sulla seguente logica: se le persone sanno cosa volete e come procurarvelo, hanno un certo potere su di voi. Se seguono le vostre istruzioni e le eseguono, non potete criticarli. Se sono coerenti, potete perfino diventare dipendenti dal loro lavoro e loro possono strapparvi delle concessioni minacciando di andarsene. Ma se non hanno idea di cosa funziona davvero, se non riescono a distinguere esattamente il tipo di comportamento che viene lodato e quello che viene punito, non hanno alcun potere, alcuna indipendenza e possono essere costrette a fare qualsiasi cosa. Come nel caso di un cane, una pacca occasionale sulla spalla rafforzerà la loro sottomissione. In questo modo Michael Eisner esercitava un controllo dittatoriale su tutti coloro che lo circondavano, compreso Jeffrey Katzenberg (si veda il capitolo 11 per maggiori informazioni).

Se le persone abbandonano questi tiranni, a loro va bene così. Questo dimostra che l'individuo conserva una certa indipendenza e troveranno un sostituto più sottomesso, almeno

per il momento. Possono anche intensificare il loro comportamento difficile per mettere alla prova alcuni individui e indurli a mollare o a sottomettersi. Questi tiranni potrebbero cercare di comportarsi come bambini indifesi. Sono geniali oppure artisti capricciosi, naturalmente brillanti e distratti. Le loro richieste di assistenza e il loro urgente bisogno che voi facciate di più sembrano esprimere la loro vulnerabilità. Usano questa finta debolezza per giustificare la bruttezza della loro tirannia.

È molto difficile trovare una strategia contro questi tipi, perché spesso sono i vostri superiori e hanno un vero potere su di voi. Tendono a essere ipersensibili e inclini alla rabbia, il che rende difficile mantenere qualsiasi forma di resistenza o di distacco interiore. La ribellione manifesta non farà altro che peggiorare la situazione. Dovete innanzitutto rendervi conto che questa loro strategia è più consapevole di quanto sembri. Non sono deboli e indifesi, ma astuti tiranni. Invece di soffermarvi su tutto ciò che di positivo hanno detto o fatto, pensate solo alle loro manipolazioni e alla loro durezza. La vostra capacità di staccarvi emotivamente da loro neutralizzerà la presenza ossessiva che cercano di instillare. Ma alla fine non funzionerà davvero, perché se, nella loro ipersensibilità, percepiranno la vostra distanza, il loro comportamento non potrà che peggiorare. L'unica vera soluzione è smettere e riprendersi. Nessuna posizione vale un simile abuso, perché il danno alla vostra autostima potrebbe richiedere anni per essere recuperato.

Aggressività controllata

Nasciamo con una potente energia che è decisamente umana. Possiamo chiamarla forza di volontà, assertività o persino aggressività, ma è mescolata con l'intelligenza e l'ingegno. Ci è stata rivelata allo stato puro nell'infanzia. Questa energia ci rendeva audaci e avventurosi, non solo fisicamente ma anche mentalmente, desiderosi di esplorare idee e di assorbire conoscenze. Ci ha fatto cercare attivamente amici con cui esplorare insieme. Ci ha anche reso piuttosto implacabili quando si trattava di risolvere problemi o di ottenere ciò che volevamo. (I bambini possono spesso essere audaci nelle loro richieste.) Ci ha fatto aprire al mondo e a nuove esperienze. E se ci sentissimo frustrati e impotenti per periodi di tempo abbastanza lunghi, questa stessa energia potrebbe renderci insolitamente combattivi. Con l'avanzare dell'età e l'aumento delle frustrazioni, della resistenza da parte degli altri e dei sentimenti di impazienza per il potere, alcuni di noi potrebbero diventare degli aggressivi cronici. Ma un altro fenomeno è ancora più comune: ci sentiamo a disagio e persino spaventati dall'energia assertiva che abbiamo dentro e dal nostro stesso potenziale di comportamento aggressivo. Essere risoluti e avventurosi potrebbe portare a qualche azione fallimentare, facendoci sentire esposti e vulnerabili. Se esprimiamo troppo questa energia, potremmo non piacere alle persone. Potremmo scatenare un conflitto. Forse anche i nostri genitori ci hanno provocato un po' di vergogna per le nostre esplosioni aggressive. In ogni caso, possiamo arrivare a considerare la parte aggressiva di noi stessi come pericolosa. Ma poiché questa energia non può scomparire, si rivolge verso l'interno e noi creiamo quello che il grande psicoanalista inglese Ronald Fairbairn chiamava il *sabotatore interno*.

Il sabotatore opera come un aguzzino interiore, giudicandoci e attaccandoci continuamente: se stiamo per tentare un'impresa, ci ricorda il potenziale di fallimento; cerca di frenare l'esuberanza, perché potrebbe esporci alle critiche degli altri; ci mette a disagio con forti sensazioni di piacere o con l'espressione di emozioni profonde; ci spinge a frenare le nostre ambizioni, per meglio inserirci nel gruppo e non distinguerci; vuole che ci ritiriamo all'interno, dove possiamo proteggerci, anche se questo ci porta alla depressione; e ci fa forgiare un falso sé da presentare al mondo, che sia umile e privo di autocompiacimento. In definitiva, il sabotatore interno lavora per abbassare la nostra energia e limitare ciò che facciamo, rendendo il nostro mondo più gestibile e prevedibile, ma anche piuttosto morto. È lo stesso obiettivo dell'aggressore: ottenere il controllo sull'incertezza, ma con i mezzi opposti. Il sabotatore interno può anche avere un effetto frenante sulle nostre forze mentali: ci scoraggia dall'essere audaci e avventurosi di pensiero. Così finisce che limitiamo le nostre idee e ci accontentiamo delle opinioni convenzionali del gruppo, perché è più sicuro. Le persone creative mostrano una grande aggressività di pensiero, provando molte opzioni e cercando possibili soluzioni. Provando a liberarci da qualsiasi tipo di impulso aggressivo, in realtà ostacoliamo le nostre energie creative.

Comprendere: il problema non è mai stato il fatto che noi esseri umani siamo determinati e aggressivi. Ciò significherebbe andare contro la nostra stessa natura. Gli aspetti positivi e negativi di questa energia sono solo due facce della stessa medaglia: cercare di smorzare gli aspetti negativi, di abbandonarsi al sabotatore interno, non fa altro che spegnere quelli positivi. Il vero problema è che non sappiamo come

sfruttare questa energia in modo adulto, produttivo e pro-sociale. Questa energia deve essere abbracciata come totalmente umana e potenzialmente positiva. Ciò che dobbiamo fare è addomesticarla e allenarla per i nostri scopi. Invece di essere cronicamente aggressivi, passivi o repressi, possiamo incalanare quest'energia e farne un uso razionale. Come tutte le forme di energia, quando è concentrata e sostenuta, ha molta più forza. Seguendo questo percorso, possiamo recuperare un po' di quello spirito puro che avevamo da bambini, sentendoci più coraggiosi, più integrati e più autentici.

Ecco quattro elementi potenzialmente positivi di questa energia che possiamo disciplinare e utilizzare, migliorando ciò che l'evoluzione ci ha donato.

Ambizione: dire di essere ambiziosi nel mondo di oggi significa spesso ammettere qualcosa di un po' sporco, che forse rivela un eccessivo egocentrismo. Ma pensate alla vostra infanzia e giovinezza: è inevitabile che abbiate nutrito grandi sogni e ambizioni per voi stessi. Avevate intenzione di lasciare un segno nel mondo in qualche modo. Avete recitato nella vostra mente varie scene di gloria futura. Era un impulso naturale da parte vostra e non ne provavate vergogna. Poi, quando siete cresciuti, probabilmente avete cercato di soffocarlo. O avete tenuto segrete le vostre ambizioni e vi siete comportati con modestia, oppure avete smesso del tutto di sognare, cercando di evitare di sembrare egocentrici e di essere giudicati per questo. Gran parte del disprezzo per l'ambizione e le persone ambiziose nella nostra cultura deriva in realtà da una grande invidia per i risultati ottenuti dagli altri. Ridurre le proprie ambizioni giovanili è un segno che non ci si piace o non ci si rispetta; non si crede più di meritare il potere e il riconoscimento che si sognava un tempo. Questo non vi rende più adulti, ma semplicemente più propensi

al fallimento: abbassando le vostre ambizioni, limitate le vostre possibilità e diminuite la vostra energia. In ogni caso, cercando di apparire poco ambiziosi, siete egocentrici come chiunque altro; essere così umili e santi è la vostra ambizione, e volete farne sfoggio.

Alcune persone rimangono ambiziose anche con il passare del tempo, ma le loro ambizioni sono troppo vaghe. Vogliono successo, denaro e attenzione. A causa di questa vaghezza, è difficile che sentano di aver soddisfatto i loro desideri. Cosa si intende per denaro, successo o potere a sufficienza? Non sapendo cosa vogliono esattamente, non riescono a porre un limite ai loro desideri e, sebbene non sia il caso di tutte le situazioni, questo può portarli a un comportamento aggressivo, poiché vogliono sempre di più e non sanno quando fermarsi. Invece, dovete abbracciare quella parte infantile di voi, rivisitare le vostre prime ambizioni, adattarle alla vostra realtà attuale e renderle il più specifiche possibile. Volete scrivere un libro particolare, che esprima idee o emozioni profondamente radicate; volete avviare il tipo di attività che vi ha sempre eccitato; volete creare un movimento culturale o politico per affrontare una causa particolare. Questa ambizione specifica potrebbe essere abbastanza grande, ma potete visualizzare abbastanza chiaramente il punto di arrivo e il modo in cui arrivarci. Quanto più chiaramente vedete ciò che volete, tanto più è probabile che lo realizziate. Le vostre ambizioni possono comportare delle sfide, ma non devono essere così al di sopra delle vostre capacità da farvi rischiare di fallire.

Una volta realizzato l'obiettivo, per quanto tempo ciò possa richiedere, si passa a una nuova ambizione, a un nuovo progetto, provando un'enorme soddisfazione. Non ci si ferma mai in questo processo ascendente, che crea slancio. La chiave è

il livello di desiderio e di energia aggressiva che mettete in ogni progetto ambizioso. Non vi fate contagiare da dubbi e sensi di colpa; siete in armonia con la vostra natura e per questo sarete ampiamente ricompensati.

Perseveranza: se osservate i neonati, noterete quanto siano ostinati e inflessibili quando vogliono qualcosa. Questa perseveranza è naturale per noi, ma è una qualità che tendiamo a perdere con l'avanzare dell'età e con l'affievolirsi della fiducia in noi stessi. Questo è ciò che spesso accade in età avanzata quando ci troviamo di fronte a un problema o a una resistenza: riusciamo a trovare l'energia per affrontare il problema, ma in fondo alla nostra mente abbiamo dei dubbi: siamo all'altezza del compito? Questa continua diminuzione della fiducia in sé stessi si traduce in una riduzione dell'energia con cui affrontiamo i problemi. Il risultato sarà quindi meno efficace, e renderà i dubbi di fondo ancora più rumorosi, diminuendo l'effetto della nostra prossima azione o colpo. A un certo punto, ammettiamo la sconfitta e ci arrendiamo. Ma inevitabilmente ci arrendiamo troppo presto. Ci arrendiamo interiormente molto prima di arrenderci esternamente.

Ciò che dovete capire è che quasi nulla al mondo può resistere alla tenacia. Le cose cedono se sferriamo colpi con sufficiente forza. Guardate quanti grandi personaggi della Storia hanno avuto successo in questo modo: fu una scrupolosa perseveranza, per diversi anni, a permettere a Thomas Edison di inventare la forma corretta della lampadina, e a Marie Curie di scoprire il radio. Continuarono semplicemente dove altri avevano rinunciato. Nel corso di dieci anni, grazie a continui esperimenti mentali, giorno e notte, esplorando ogni possibile soluzione, Albert Einstein arrivò infine alla teoria della relatività. Nel regno spirituale, il grande maestro zen del

diciottesimo secolo Hakuin riuscì finalmente a raggiungere la piena illuminazione e a far rinascere un ramo dello zen in via di estinzione, perché si applicò al compito con implacabile perseveranza nel corso di circa vent'anni. Si tratta di un'energia aggressiva, non divisa dall'interno, che punta con precisione estrema a un problema o a una resistenza. Questo accade perché il neonato o lo scienziato o l'aspirante praticante di zen vuole qualcosa così tanto che nulla lo scoraggerà. Capiscono il potere della perseveranza, che diventa una profezia autoavverante: conoscendo il suo valore, sono in grado di raccogliere l'energia e la fiducia in sé stessi per risolvere il problema. Adottano il motto di Annibale: «Troverò un modo, o ne inventerò uno». Anche voi dovete fare lo stesso. Il trucco sta nel volere una cosa così tanto che nulla potrà fermarvi o spegnere la vostra energia. Riempitevi del desiderio necessario per raggiungere un obiettivo. Allenatevi a non arrendervi facilmente come avete fatto in passato. Continuate ad attaccare da nuove angolazioni e in nuovi modi. Abbandonate i dubbi di fondo e proseguite a colpire con forza, sapendo che potete superare qualsiasi cosa se non vi arrendete. Una volta percepita la potenza di questa forma d'attacco, continuerete a praticarla.

Coraggio: siamo creature audaci per natura. Da bambini, non avevamo paura di chiedere di più o di affermare la nostra volontà. Eravamo straordinariamente resistenti e meno timorosi in molti modi. La timidezza è una qualità che generalmente acquisiamo. È una funzione delle paure che aumentano con l'età e della perdita di fiducia nel nostro potere di ottenere ciò che vogliamo. Ci preoccupiamo eccessivamente di come ci percepiscono gli altri e di cosa penseranno se ci difendiamo. Interiorizziamo i loro dubbi. Abbiamo paura di qualsiasi tipo di conflitto o di confronto, che suscita emozioni e

porta a conseguenze che non possiamo prevedere o controllare. Sviluppiamo l'abitudine di tirarci indietro. Non diciamo quello che proviamo anche quando sarebbe opportuno e non riusciamo a porre dei limiti al comportamento dannoso delle persone. Abbiamo difficoltà a chiedere un aumento, una promozione o il rispetto che ci spetta. Perdere il nostro spirito audace, una forma positiva di aggressività, significa perdere una parte profonda di noi stessi ed è inevitabilmente doloroso.

Dovete cercare di recuperare il coraggio che possedevate un tempo, attraverso passi graduali. La chiave è convincersi innanzitutto di meritare cose buone e migliori nella vita. Una volta acquisita questa convinzione, si può iniziare ad allenarsi ad alzare la voce o addirittura a rispondere alle persone nelle situazioni quotidiane, se si dimostrano insensibili. State imparando a difendervi. Potreste richiamare le persone per il loro comportamento passivo-aggressivo, o non essere così timidi nell'esprimere un'opinione che potrebbero non condividere o nel dire loro cosa pensate veramente delle loro idee sbagliate. Spesso vi renderete conto di avere meno paura di quanto avevate immaginato. Potreste persino guadagnare un po' di rispetto. Provate a farlo in piccoli modi ogni giorno.

Una volta persa la paura in questi incontri meno drammatici, potete iniziare ad accelerare. Potete chiedere alle persone di trattarvi bene o di onorare il lavoro di qualità che eseguite. Lo fate senza lamentarvi o in tono difensivo. Fate capire ai prepotenti che non siete così docili come sembrate, né così facilmente manipolabili. Potete essere implacabili nel difendere i vostri interessi. Nelle trattative, potete allenarvi a non accontentarvi, ma a fare richieste più audaci e a vedere fino a che punto potete spingere la controparte. Potete applicare questa crescente audacia al vostro lavoro: non avrete più paura

di creare qualcosa di unico o di affrontare critiche e fallimenti. Potrete correre rischi ragionevoli e mettervi alla prova. Tutto ciò deve essere costruito lentamente, come un muscolo che si è atrofizzato, per non rischiare una battaglia su larga scala o una reazione aggressiva prima di essersi temprati. Ma una volta sviluppato questo muscolo, acquisirete la fiducia di poter affrontare qualsiasi avversità della vita con un atteggiamento impavido.

Rabbia: è naturale e salutare che proviate rabbia nei confronti di alcuni tipi di persone: quelli che bloccano ingiustamente il vostro avanzamento, i molti sciocchi che hanno potere ma sono pigri e incompetenti, i critici bigotti che sciorinano i loro luoghi comuni con tanta convinzione e vi attaccano senza capire le vostre opinioni. L'elenco potrebbe continuare all'infinito. Provare una tale rabbia può essere un potente strumento di motivazione per intraprendere un'azione. Può riempire di energia preziosa. Dovreste accoglierla e usarla nel corso della vostra vita per questo scopo. Ciò che potrebbe indurvi a trattenere o a reprimere la vostra rabbia è il fatto che possa sembrare un'emozione così brutta e tossica, come spesso accade nella nostra cultura.

A rendere tossica la rabbia è il suo grado di scollegamento dalla realtà. Le persone incanalano le loro naturali frustrazioni nella rabbia contro qualche vago nemico o capro espiatorio, evocato e diffuso dai demagoghi. Si immaginano grandi cospirazioni dietro semplici realtà ineluttabili, come le tasse o il globalismo o i cambiamenti che fanno parte di tutti i periodi storici. Credono che certe forze del mondo siano da biasimare per la loro mancanza di successo o di potere, invece che per la loro impazienza e mancanza di sforzi. Non c'è pensiero dietro la loro rabbia, e quindi non porta a nulla o diventa distruttiva.

Dovete fare il contrario: la vostra rabbia è diretta contro individui e forze molto specifiche. Analizzate l'emozione: siete certi che la vostra frustrazione non derivi dalle vostre inadeguatezze? Capite davvero la causa della rabbia e a cosa dovrebbe essere rivolta? Oltre a determinare se la rabbia è giustificata e verso dove dovrebbe essere indirizzata, analizzate anche il modo migliore per incanalare questa emozione, la migliore strategia per sconfiggere gli avversari. La vostra rabbia è controllata, realistica e mirata all'effettiva fonte del problema, senza mai perdere di vista ciò che ha ispirato l'emozione iniziale.

La maggior parte delle persone si impegna in qualche sfogo catartico della propria rabbia, qualche gigantesca protesta, e poi, quando questa svanisce, tornano a compiacersi o ad amareggiarsi. Dovete raffreddare la vostra rabbia, portarla più a una cottura a fuoco lento che a ebollizione. La rabbia controllata vi aiuterà a trovare la determinazione e la pazienza necessarie per affrontare quella che potrebbe essere una lotta più lunga di quella che avevate immaginato. Lasciate che l'ingiustizia o la scorrettezza rimangano in fondo alla vostra mente e vi mantengano carichi di energia. La vera soddisfazione non è data da uno spasmo di emozioni, ma dal fatto di aver sconfitto il prepotente e di aver smascherato la mentalità ristretta per quello che è.

Non abbiate paura di usare la vostra rabbia nel vostro lavoro, soprattutto se è associata a qualche causa o se vi state esprimendo attraverso qualcosa di creativo. Spesso è il senso di rabbia controllata che rende un oratore così efficace; era la fonte di gran parte del carisma di Malcolm X. Guardate le opere d'arte più durature e avvincenti, spesso potete leggere o sentire la rabbia controllata dietro di esse. Siamo tutti così attenti e corretti che, quando percepiamo la rabbia accuratamente

incanalata in un film o in un libro o dovunque sia, è come un vento fresco. Attira tutte le nostre frustrazioni e i nostri risentimenti e li fa uscire. Ci rendiamo conto che è qualcosa di vero e autentico. Nel vostro lavoro espressivo, non rifuggite mai dalla rabbia, ma catturatela e incanalatela, lasciando che infonda nell'opera un senso di vita e di movimento. Dando espressione a questa rabbia, troverete sempre un pubblico.

> «Il potere è necessario per la comunicazione. Per presentarsi di fronte a un gruppo indifferente o ostile e dire la propria opinione, o per rivelare onestamente a un amico verità che vanno in profondità e che feriscono, è necessario affermare sé stessi, farsi valere e a volte essere anche aggressivi.»
>
> (Rollo May)

17
COGLIERE IL MOMENTO STORICO

La legge della miopia generazionale

Siete nati in una generazione che definisce chi siete più di quanto possiate immaginare. Volete separarvi da quella precedente e dare un nuovo tono al mondo. Nel corso di questo processo, la vostra generazione forma determinati gusti, valori e modi di pensare che voi, come individui, interiorizzate. Con l'avanzare dell'età, questi valori e idee generazionali tendono a chiudervi ad altri punti di vista, limitando la vostra mente. Il vostro compito è quello di comprendere il più profondamente possibile questa potente influenza su chi siete e su come vedete il mondo. Conoscendo a fondo lo spirito della vostra generazione e i tempi in cui vivete, sarete in grado di sfruttare meglio lo Zeitgeist. Sarete voi ad anticipare e a stabilire le tendenze che la vostra generazione desidera. Libererete la vostra mente dai vincoli mentali imposti dalla vostra generazione e diventerete l'individuo che immaginate di essere, con tutto il potere che la libertà vi porterà.

La marea montante

Il 10 maggio 1774 il sessantaquattrenne re Luigi XV di Francia morì e, sebbene il Paese fosse in lutto per il suo sovrano, molti francesi provarono un senso di sollievo. Aveva governato la Francia per oltre cinquant'anni, aveva lasciato un Paese prospero, la potenza più importante in Europa, ma le cose stavano cambiando: la borghesia in espansione bramava il potere, i contadini non avevano pace e la gente in generale desiderava una nuova direzione. Fu così che, con grande speranza e affetto, il popolo francese si rivolse al suo nuovo sovrano, il re Luigi XVI, nipote del defunto re, che all'epoca aveva appena vent'anni. Lui e la sua giovane moglie, Maria Antonietta, rappresentavano una nuova generazione che certamente avrebbe rivitalizzato il Paese e la stessa monarchia.

Il giovane re, tuttavia, non condivideva l'ottimismo dei suoi sudditi. Anzi, a volte era sull'orlo del panico. Fin da ragazzo aveva temuto la possibilità di diventare re. Rispetto all'affabile nonno, Luigi era piuttosto timido; era un giovane impacciato, sempre incerto e timoroso di commettere errori. Sentiva che il prestigioso ruolo di re della Francia era al di là delle sue capacità. Ora, salito al trono, non poteva più nascondere le sue insicurezze alla corte e al popolo francese. Ma mentre si preparava all'incoronazione, che avrebbe avuto luogo nella primavera del 1775, Luigi cominciò a pensarla diversamente. Aveva deciso di studiare il rituale stesso dell'incoronazione per essere preparato e non commettere errori; e ciò che imparò lo riempì effettivamente della fiducia di cui aveva disperatamente bisogno. Secondo la leggenda, una colomba inviata dallo Spirito Santo aveva depositato dell'olio sacro che veniva conservato in

una chiesa della città di Reims ed era usato per ungere tutti i re di Francia a partire dal IX secolo. Una volta unto con quest'olio, il re veniva d'un tratto innalzato al di sopra dei ranghi dei semplici mortali e investito di una natura divina, diventando il luogotenente di Dio sulla terra. Il rituale rappresentava il matrimonio del nuovo re con la Chiesa e il popolo francese. Nel suo corpo e nel suo spirito, il re avrebbe ora incarnato l'intero popolo, i loro due destini intrecciati. E, santificato da Dio, il re poteva contare sulla guida e sulla protezione del Signore. Negli anni Settanta del XVII secolo, molti francesi ed ecclesiastici progressisti erano giunti a considerare questo rituale come una reliquia di un passato superstizioso. Ma Luigi pensava il contrario: per lui, l'antichità del rito era confortante. Credere nel suo significato sarebbe stato il mezzo per superare le sue paure e i suoi dubbi. Sarebbe stato sostenuto da un profondo senso di missione, la sua natura divina resa reale dall'unzione.

Luigi decise di riproporre questo rituale sacro nella sua forma più originale. E si sarebbe spinto anche oltre. Nella reggia di Versailles notò che molti dei dipinti e delle statue di Luigi XIV lo associavano a divinità romane, un modo per rafforzare simbolicamente l'immagine della monarchia francese come qualcosa di forte e incrollabile. Il nuovo re decise di circondarsi di immagini simili per la parte pubblica dell'incoronazione, travolgendo i suoi sudditi con lo spettacolo e i simboli che aveva scelto.

L'incoronazione di Luigi XVI ebbe luogo l'11 giugno 1775, e tra la folla fuori dalla cattedrale, in quel caldo giorno, c'era un turista molto improbabile: un giovane di quindici anni di nome Georges-Jacques Danton. Studiava in un collegio della città di Troyes. La sua famiglia era di origine contadina, ma il padre era

riuscito a diventare avvocato, facendo crescere la famiglia nella borghesia francese in espansione. Il padre era morto quando Danton aveva tre anni e la madre lo aveva cresciuto con la speranza che il figlio seguisse le orme del padre, assicurandosi una solida carriera.

Danton aveva un aspetto piuttosto strano, se non addirittura brutto. Era insolitamente grande per la sua età, con una testa enorme e un viso piuttosto mostruoso. Crescendo nella fattoria di famiglia, era stato attaccato due volte dai tori, le cui corna gli avevano spaccato il labbro superiore e rotto il naso. Alcuni lo trovavano spaventoso, ma molti erano affascinati dalla sua esuberanza giovanile e riuscivano a ignorarne il viso. Il ragazzo era semplicemente impavido, sempre in cerca di avventure, ed era il suo spirito audace ad attirare le persone verso di lui, soprattutto tra i suoi compagni di classe. Nella scuola che frequentava, i preti liberali che la gestivano avevano deciso di assegnare un premio allo studente che avesse scritto il saggio che descrivesse al meglio l'imminente incoronazione, la sua necessità e il suo significato in un momento in cui la Francia stava cercando di modernizzarsi. Danton non era un intellettuale. Preferiva nuotare nel vicino fiume e dedicarsi a qualsiasi altro tipo di attività fisica. L'unico argomento che lo appassionava era la Storia, in particolare l'antica Roma. Il suo personaggio storico preferito era il grande avvocato e oratore romano Cicerone. Si identificava con lui, che proveniva anch'egli dalla classe media. Memorizzò i discorsi di Cicerone e sviluppò un amore per l'oratoria. Grazie alla sua potente voce, era un talento naturale in quest'arte. Ma non era molto bravo a scrivere. Voleva disperatamente vincere il premio per il saggio, cosa che lo avrebbe immediatamente elevato tra i compagni di corso. Tuttavia, aveva pensato che l'unico modo per compensare

le sue capacità letterarie non proprio eccezionali fosse quello di assistere in prima persona all'incoronazione e di fornirne una vivida descrizione. Sentiva anche una strana affinità con il giovane re: non erano molto più grande di lui, ed entrambi erano grossi e considerati decisamente poco eleganti.

Marinare la scuola per andare a Reims, a soli ottanta chilometri di distanza, era proprio il tipo di avventura che lo aveva sempre attratto. Aveva detto ai suoi amici: «Voglio vedere come si fa un re». E così era sgattaiolato a Reims il giorno prima dell'incoronazione ed era arrivato giusto in tempo. Si muoveva tra la folla di francesi riuniti fuori dalla cattedrale. Guardie che brandivano alte picche li trattenevano. Solo la nobiltà poteva entrare. Danton si spinse il più avanti possibile, poi vide il re, che indossava la spettacolare veste cerimoniale ricoperta di diamanti e oro, salire i gradini. Lo seguiva la bella regina in uno splendido abito, con i capelli raccolti in alto sulla testa, seguita da altri membri del suo seguito. Da lontano, sembravano tutti personaggi di un'altra epoca, così diversi da tutti quelli che aveva visto prima. Attese pazientemente all'esterno la fine del rituale, quando il re riemerse, ora con la corona. Per un breve momento poté osservare da vicino il volto di Luigi mentre passava, e fu sorpreso di scoprire che il re sembrava piuttosto ordinario, nonostante le vesti e i gioielli. Il re salì poi sulla carrozza più elaborata che si potesse immaginare, chiamata «Sacre». Sembrava uscita da una fiaba. Era stata costruita per l'incoronazione e progettata per rappresentare il carro di Apollo, scintillante come il sole (il sole era il simbolo del re francese), ed era enorme. Su tutti i lati erano presenti statuette dorate di divinità romane. Sul pannello dello sportello, di fronte a Danton, si poteva vedere un elaborato dipinto di Luigi XVI nelle vesti di un imperatore romano sopra una nuvola, che faceva

cenno al popolo francese sotto di lui. La cosa più strana era che la carrozza stessa sfoggiava una grande corona di bronzo. La *Sacre* doveva essere il simbolo stesso della monarchia, sfolgorante e mitico. Era uno spettacolo, ma per qualche motivo sembrava stranamente fuori posto: troppo grande, troppo luminoso, e quando il re vi entrò parve inghiottirlo. Era magnifico o grottesco? Danton non riusciva a decidere.

Tornò a scuola più tardi quello stesso giorno, con la testa che gli girava per tutte quelle strane immagini. Ispirato da ciò che aveva visto, scrisse il suo miglior saggio e vinse il premio. Negli anni successivi, Danton rese orgogliosa sua madre. Nel 1780 si trasferì a Parigi per fare il cancelliere nei tribunali. Nel giro di pochi anni, superò l'esame di abilitazione all'esercizio della professione di avvocato. In tribunale, con la sua voce roboante e le sue capacità oratorie, attirava naturalmente l'attenzione e saliva rapidamente di grado. Frequentando i colleghi avvocati e leggendo i giornali, si accorse che in Francia stava accadendo qualcosa di strano: un crescente malcontento nei confronti del re, della regina dissoluta e delle classi superiori arroganti, che i grandi pensatori dell'epoca mettevano in ridicolo nelle loro opere e nei loro libri. Il problema principale era rappresentato dalle finanze: la Francia sembrava perennemente sull'orlo di rimanere senza soldi. Alla base di questo problema c'era la struttura finanziaria molto antiquata del Paese. Il popolo era soggetto a ogni genere di tassa che risaliva all'epoca feudale, ma il clero e la nobiltà erano in gran parte esenti da tali oneri. Le tasse sulle classi medio-basse non avrebbero mai potuto portare un gettito sufficiente, soprattutto se si consideravano le spese sfarzose della corte, che erano solo peggiorate con le feste elaborate e l'amore per gli abiti eleganti della regina Maria Antonietta. Con la scarsità di denaro e il continuo aumento del

prezzo del pane, e con milioni di persone che rischiavano di morire di fame, cominciarono a scoppiare rivolte in tutta la campagna e persino a Parigi. In mezzo a tutto questo tumulto, il giovane re si dimostrava troppo indeciso per gestire la pressione.

Nel 1787, con l'aggravarsi della situazione finanziaria, si presentò a Danton l'occasione della vita: un posto di avvocato nel Consiglio del Re, con una bella retribuzione. Desideroso di sposare una giovane donna di nome Gabrielle, il cui padre si opponeva al matrimonio perché Danton non guadagnava abbastanza, accettò la posizione nel Consiglio, nonostante i suoi timori di entrare in una nave che affondava. Due giorni dopo sposò Gabrielle.

Danton svolse bene il suo lavoro, ma si trovò sempre più assorbito dai disordini di Parigi. Si unì a un club chiamato «I Cordiglieri». I suoi membri erano uno strano mix di artisti bohémien e agitatori politici. Si trovava vicino al suo appartamento, così iniziò a trascorrervi gran parte della giornata e ben presto cominciò a partecipare ai turbolenti dibattiti sul futuro della Francia che vi si tenevano. Avvertiva uno spirito nuovo nell'aria, un'audacia che d'un tratto faceva dire cose che fino a pochi anni prima non avrebbero mai potuto pronunciare sulla monarchia. Lo trovò eccitante e irresistibile. Cominciò a tenere i suoi discorsi infuocati, concentrandosi sulla brutalità delle classi superiori, crogiolandosi nell'attenzione che riceveva. Nel 1788 gli fu offerta una posizione più elevata nel Consiglio del Re, che egli rifiutò. Al ministro del re che gli aveva presentato l'offerta disse che la monarchia era condannata: «Non si tratta più di modeste riforme. Siamo più che mai sull'orlo della rivoluzione… Non vedete la valanga che sta arrivando?»

Nella primavera del 1789, Luigi fu costretto a convocare un'assemblea nazionale per far fronte all'incombente bancarotta. L'assemblea era nota come «Stati Generali». Si trattava di un'istituzione destinata ad affrontare una crisi nazionale, ma sempre come misura di ultima istanza: la precedente si era tenuta nel 1614, dopo la morte del re Enrico IV. Riuniva i rappresentanti dei tre ceti sociali francesi: la nobiltà, il clero e i cittadini che pagano le tasse. Sebbene la stragrande maggioranza dei francesi dovesse essere rappresentata dai membri del Terzo Stato, il potere dell'assemblea era fortemente inclinato a favore della nobiltà e del clero. Ciononostante, il popolo francese riponeva grandi speranze negli Stati Generali, e Luigi era stato estremamente riluttante a convocarli.

Solo un mese prima della convocazione, a Parigi erano scoppiate rivolte per il prezzo del pane e le truppe reali avevano sparato sulla folla, uccidendo decine di persone. Danton aveva assistito allo spargimento di sangue e aveva percepito una svolta nello stato d'animo del popolo, in particolare delle classi inferiori, e in sé stesso. Condivideva la loro disperazione e la loro rabbia, che non potevano più essere placate con la solita retorica. Cominciò a rivolgersi alle folle inferocite agli angoli delle strade, attirando seguaci e facendosi un nome. A un amico sorpreso da questa nuova direzione della sua vita, rispose che era come vedere una potente marea nel fiume, buttarsi e lasciarsi trasportare.

Mentre si preparava alla convocazione degli Stati Generali, re Luigi riusciva a malapena a contenere il suo risentimento e la sua rabbia. Negli anni trascorsi da quando era diventato re, vari ministri delle Finanze lo avevano avvertito di una crisi imminente se la Francia non avesse riformato il suo sistema fiscale. Luigi lo aveva capito e aveva cercato di avviare le

riforme, ma la nobiltà e il clero, temendo il risultato a cui ciò avrebbe portato, erano diventati così ostili a queste idee che il re era stato costretto a fare marcia indietro. E ora, con le casse dello Stato quasi vuote, la nobiltà e il Terzo Stato lo tenevano in ostaggio, facendogli convocare gli Stati Generali e mettendolo nella posizione di elemosinare fondi dal suo popolo.

Gli Stati Generali non erano una componente tradizionale del governo francese; erano un'anomalia, una sfida al diritto divino del re, una ricetta per l'anarchia. Chi sapeva cosa fosse meglio per la Francia: i sudditi, con il loro milione di opinioni diverse? La nobiltà, con i suoi interessi ristretti e la sua fame di potere? No, solo il re poteva guidare la nazione attraverso questa crisi. Doveva riprendere il sopravvento su questi bambini chiassosi. Così decise un piano: avrebbe trasmesso loro tutta la maestà della monarchia e la sua assoluta necessità come potere supremo in Francia. Per farlo, avrebbe tenuto gli Stati Generali a Versailles, cosa che i suoi consiglieri gli avevano sconsigliato di fare, vista la vicinanza di Versailles a Parigi e a tutti i suoi avversari. Luigi ragionò sul fatto che la maggior parte dei delegati del Terzo Stato proveniva dalle classi medie ed era relativamente moderata. In mezzo alla grandezza e a tutti i simboli della monarchia francese, i membri del Terzo Stato non avrebbero potuto fare a meno di pensare a ciò che Luigi XIV, il costruttore di Versailles, aveva creato e a quanto dovevano alla monarchia per aver trasformato la Francia in una grande potenza. Luigi avrebbe tenuto una cerimonia di inaugurazione che avrebbe rivaleggiato con la sua incoronazione e avrebbe ricordato a tutti l'origine divina della sua regalità. Dopo averli impressionati con il peso del passato, avrebbe accettato alcune riforme del sistema fiscale, di cui il Terzo Stato sarebbe stato certamente grato. Allo stesso tempo, però, avrebbe chiarito che

in nessun caso la monarchia o i primi due Stati avrebbero rinunciato ad altri poteri o privilegi. In questo modo, il governo avrebbe ottenuto i fondi necessari attraverso le tasse, e le tradizioni che egli intendeva difendere sarebbero rimaste immutate.

Le cerimonie di apertura si svolsero proprio come aveva previsto, ma con sua grande costernazione i deputati del Terzo Stato sembrarono piuttosto disinteressati agli splendori del palazzo e a tutto quello sfarzo. Si mostrarono a malapena rispettosi durante le cerimonie religiose. Non applaudirono molto calorosamente durante il suo discorso di apertura. Le riforme fiscali da lui proposte non erano sufficienti, ai loro occhi. Con il passare delle settimane, i membri del Terzo Stato diventarono sempre più esigenti e insistettero affinché i tre Stati avessero lo stesso potere. Quando il re rifiutò di accettare le loro richieste, fecero l'impensabile: si dichiararono i veri rappresentanti del popolo francese, pari al re, e chiamarono il loro organo «Assemblea Nazionale». Proposero la formazione di una monarchia costituzionale e sostennero di avere il sostegno incondizionato del Paese. Se non avessero ottenuto il loro consenso, avrebbero fatto in modo che il governo non riuscisse a raccogliere le tasse necessarie. A un certo punto, quando il re si infuriò per questa forma di ricatto, ordinò al Terzo Stato di sciogliersi dal luogo in cui si era riunito, ma questi si rifiutò, disobbedendo a un decreto reale. Mai nessun re francese aveva assistito a una tale insubordinazione da parte delle classi inferiori.

Di fronte a una crescente rivolta in tutto il Paese, Luigi avvertì l'urgenza di stroncare il problema sul nascere. Decise di lasciar perdere qualsiasi tentativo di conciliazione e di ricorrere alla forza. Chiamò l'esercito per ristabilire l'ordine a Parigi e altrove.

Ma il 13 luglio alcuni messaggeri da Parigi comunicarono notizie inquietanti: i parigini, anticipando l'uso dell'esercito da parte di Luigi, si stavano rapidamente armando, saccheggiando i depositi militari. Le truppe francesi che si erano trasferite per sedare la ribellione erano inaffidabili, e molte si rifiutavano di sparare sui loro compatrioti. Il giorno seguente, un vasto contingente di parigini marciò sulla Bastiglia, la prigione reale di Parigi, simbolo delle pratiche più oppressive della monarchia, e ne prese il controllo.

Parigi era ormai nelle mani del popolo e Luigi non poteva fare nulla. Osservò con orrore come l'Assemblea Nazionale, ancora riunita a Versailles, votasse rapidamente per eliminare i vari privilegi di cui godevano la nobiltà e il clero. In nome del popolo, votarono per assumere il controllo della Chiesa cattolica e per mettere all'asta le vaste terre che possedeva. Si spinsero oltre, proclamando che d'ora in poi tutti i cittadini francesi sarebbero stati uguali. La monarchia sarebbe potuta sopravvivere, ma il popolo e il re avrebbero dovuto condividere il potere. Nelle settimane successive, mentre i cortigiani, scioccati e terrorizzati da questi eventi, fuggivano rapidamente da Versailles verso regioni sicure o altri Paesi, il re riuscì a sentire tutto il peso di ciò che era accaduto negli ultimi mesi. Si aggirava per le sale del palazzo, praticamente da solo. I dipinti e gli augusti simboli di Luigi XIV lo fissavano in segno di scherno per tutto ciò che aveva permesso sotto il suo governo. In qualche modo doveva riprendere il controllo della Francia e l'unico modo per farlo era appoggiarsi ancora di più all'esercito, ritrovando quei reggimenti che gli erano rimasti fedeli. A metà settembre richiamò a Versailles il Reggimento delle Fiandre, composto da alcuni dei migliori soldati del Paese e rinomato per le sue simpatie realiste. La sera del 1° ottobre, la guardia personale del

re decise di organizzare un banchetto in onore del Reggimento delle Fiandre. Tutti i cortigiani rimasti a palazzo, insieme al re e alla regina, parteciparono. I soldati si ubriacarono. Gridarono acclamazioni al re e giuramenti alla monarchia. Cantarono ballate che ridicolizzavano il popolo francese nei termini più crudi. Afferrarono a manciate i distintivi e i nastri tricolori che simboleggiavano la rivoluzione e li calpestarono con gli stivali. Il re e la regina, così avviliti negli ultimi tempi, accolsero il tutto con un piacere non dissimulato: era un assaggio degli anni passati, quando la sola vista della coppia reale ispirava tali manifestazioni d'affetto. Ma la notizia di ciò che era accaduto a quel banchetto si diffuse rapidamente a Parigi, provocando sdegno e panico. I parigini di tutte le classi sospettavano che il re stesse preparando una sorta di contro-golpe. Immaginarono la nobiltà che tornava sotto il comando di Luigi e si vendicava del popolo francese.

Nel giro di pochi giorni, il re venne a sapere che migliaia di parigini stavano marciando su Versailles. Erano armati e trascinavano cannoni. Pensò di fuggire con la famiglia, ma esitò. Presto fu troppo tardi, perché la folla arrivò. La mattina del 6 ottobre, un gruppo di cittadini penetrò nel palazzo, uccidendo chiunque si trovasse sul suo cammino. Pretesero che Luigi e la sua famiglia fossero scortati a Parigi, in modo che i cittadini francesi potessero tenerlo d'occhio e assicurarsi della sua fedeltà al nuovo ordine. Luigi non ebbe scelta: lui e la sua famiglia traumatizzata si ammassarono in un'unica carrozza. Mentre si dirigevano verso Parigi, circondati dalla folla, Luigi poté vedere le teste della guardia personale del re che sfilavano su lunghe picche. Ciò che lo sconvolse ancora di più fu la vista di tanti uomini e donne che circondavano la carrozza, vestiti di stracci, smagriti dalla fame, che premevano il viso contro il

finestrino e imprecavano contro di lui e la regina nel linguaggio più vile. Non riusciva a riconoscere i suoi stessi sudditi. Non erano i francesi che aveva conosciuto. Dovevano essere agitatori esterni, portati dai nemici per distruggere la monarchia. In qualche modo il mondo era impazzito.

A Parigi il re, la sua famiglia e i pochi cortigiani che erano rimasti con loro furono alloggiati alle Tuileries, una residenza reale disabitata da oltre cento anni. Dopo una settimana dal suo arrivo, il re ricevette la visita di un uomo strano, il cui volto e i cui modi lo spaventarono. Era Georges-Jacques Danton, ora uno dei leader della Rivoluzione. A nome dei francesi, era venuto a dare il benvenuto al re. Spiegò di essere stato membro del Consiglio del Re e rassicurò il sovrano che il popolo gli era grato per essersi sottomesso alla sua volontà e che aveva ancora un ruolo importante da svolgere come monarca che giurava fedeltà a una nuova costituzione.

Luigi riuscì a malapena ad ascoltare. Era pietrificato dall'enorme testa di quell'uomo, dal suo strano abbigliamento (calzoni di raso nero su calze di seta bianca e scarpe con le fibbie, un mix di stili di moda che Luigi non aveva mai visto prima), e da tutto il suo modo di fare, la parlata veloce, la mancanza di soggezione e di rispetto in presenza del re. Si inchinò gentilmente davanti al re, ma si rifiutò di baciargli la mano, violando il protocollo. Era dunque un rivoluzionario, un uomo del popolo? Luigi non aveva mai incontrato un tipo simile e trovò l'esperienza decisamente sgradevole.

Negli ultimi mesi del 1789, Danton aveva ampiamente appoggiato le decisioni dell'Assemblea Nazionale, ma era rimasto diffidente nei confronti dell'aristocrazia e voleva assicurarsi che perdesse definitivamente i suoi privilegi. La nobiltà era la fonte della miseria del Paese e i francesi non

dovevano mai dimenticarlo. Era diventato uno dei principali fomentatori contro le classi alte e come tale si era guadagnato la diffidenza dei leader più moderati e borghesi della rivoluzione, che volevano andarci piano. Per loro, Danton era come un orco rantolante e mostruoso e lo avevano escluso dai loro circoli sociali e da qualsiasi posizione ufficiale nel nuovo governo in formazione. Sentendosi ostracizzato e forse ricordando le proprie origini contadine, Danton si era sempre più identificato con i *sans-culottes* («senza braghe»), appartenenti alle classi più basse della Francia e dallo spirito più rivoluzionario. Quando la notizia dello scandaloso comportamento del Reggimento delle Fiandre il 1° ottobre aveva raggiunto Parigi, Danton era stato uno dei principali promotori della marcia su Versailles, e con il suo successo era diventato il leader dei Cordiglieri. Ed è in questa veste che si era recato in visita alle Tuileries: sia per conoscere il grado di sostegno del re alla nuova Costituzione che per dargli il benvenuto.

Danton non poté fare a meno di ricordare l'incoronazione a cui aveva assistito più di quattro anni prima, con tutto il suo sfarzo, perché, nonostante tutto quello che era successo negli ultimi mesi, il re sembrava intenzionato a ricreare il protocollo e il cerimoniale di Versailles. Indossava il suo abito reale, con la fascia e le varie medaglie affisse alla marsina. Insisteva sulle vecchie formalità, facendo sì che i suoi assistenti portassero le loro elaborate uniformi. Era tutto così vuoto, così scollegato da ciò che stava accadendo. Danton fu educato. Provava ancora una strana simpatia per il re, ma ora, mentre lo scrutava, riusciva a vedere solo una reliquia del passato. Dubitava della fedeltà del re al nuovo ordine. Lasciò l'incontro più che mai sicuro che la monarchia francese fosse diventata obsoleta.

Nei mesi successivi il re si professò fedele alla nuova costituzione, ma Danton sospettava che Luigi stesse facendo il doppio gioco, tramando ancora per riportare al potere la monarchia e la nobiltà. Una coalizione di eserciti di altri Paesi europei stava ora muovendo guerra aperta contro la rivoluzione, decisa a salvare il re e a ripristinare il vecchio ordine. E Danton era certo che il re fosse in comunicazione con loro. Poi, nel giugno del 1791, arrivò la notizia più sorprendente di tutte: il re e la sua famiglia erano in qualche modo fuggiti da Parigi in carrozza. Pochi giorni dopo furono catturati. Sarebbe stato tutto piuttosto comico, se non fosse sembrato così allarmante. I membri della famiglia erano vestiti come comuni appartenenti alla borghesia in vacanza, ma avevano viaggiato in una splendida carrozza che non si accordava ai loro abiti e che richiamava l'attenzione. Erano stati riconosciuti, catturati e rimandati nella capitale.

Ora Danton intuì che era arrivato il suo momento. I liberali e i moderati della rivoluzione cercavano di sostenere che il re era innocente, che era stato indotto alla fuga con l'inganno o addirittura rapito. Temevano quello che sarebbe successo alla Francia se la monarchia fosse stata abolita e come avrebbero reagito gli eserciti stranieri, ora all'interno dei confini del Paese, se fosse accaduto qualcosa al sovrano. Ma per Danton tutto ciò era assurdo. Stavano solo rimandando l'inevitabile. La monarchia aveva perso il suo significato e il suo scopo; il re si era rivelato un traditore e non dovevano avere paura di dirlo. Era tempo, proclamò, che la Francia si dichiarasse una repubblica e si liberasse della monarchia una volta per tutte.

Il suo appello per una repubblica cominciò a risuonare, soprattutto tra i sans-culottes. A dimostrazione della sua crescente influenza, Danton fu eletto alla sua prima carica

ufficiale – viceprocuratore della Comune di Parigi – e iniziò a riempirla di suoi simpatizzanti, preparandosi a qualcosa di grande. L'estate successiva un folto contingente di sans-culottes marsigliesi si recò a Parigi per celebrare il terzo anniversario della rivoluzione. Gli uomini di Marsiglia, entusiasti degli appelli di Danton a favore della repubblica, si misero sotto il suo comando e per tutto il mese di giugno e luglio marciarono per Parigi cantando inni alla rivoluzione e diffondendo la richiesta di Danton di formare una repubblica. Ogni giorno sempre più persone si unirono agli uomini di Marsiglia. Pianificando il suo colpo di Stato, Danton ottenne il controllo della Comune. I suoi membri votarono per togliere il blocco ai vari ponti di Parigi che dalla riva sinistra portavano alle Tuileries, mettendo di fatto fine a qualsiasi protezione per la famiglia reale, dato che la folla poteva ora marciare direttamente verso il palazzo.

La mattina del 10 agosto, le campane d'allarme suonarono in tutta la città e, accompagnati da un ritmo costante di tamburi, un enorme contingente di parigini attraversò i ponti per invadere le Tuileries. La maggior parte delle guardie a protezione del palazzo si disperse e ben presto la famiglia reale fu costretta a fuggire per salvarsi, rifugiandosi nella vicina sala dove si riuniva l'Assemblea Nazionale. La folla massacrò rapidamente i soldati rimasti a guardia del palazzo e se ne impadronì.

Lo stratagemma di Danton aveva funzionato: il popolo si era espresso e l'Assemblea Nazionale aveva votato la fine della monarchia, privando il re e la sua famiglia di tutti i poteri e le protezioni rimasti. In un colpo solo, Danton aveva posto fine alla monarchia più duratura e potente d'Europa. Il re e la sua famiglia furono trasportati al Tempio, un priorato medievale che sarebbe servito da prigione privata mentre il nuovo governo

decideva il loro destino. Danton era stato nominato ministro della Giustizia ed era il leader *de facto* della nuova Repubblica di Francia.

Al Tempio, Luigi si trovò separato dalla sua famiglia, in attesa di essere processato per tradimento a dicembre. Ora era conosciuto come Luigi Capeto (il nome della famiglia del fondatore della sovranità francese del x secolo che sarebbe terminata con lui), un popolano senza privilegi. Quasi sempre solo, ebbe il tempo di riflettere sui traumi degli ultimi tre anni e mezzo. Se solo il popolo francese avesse conservato la fiducia in lui, avrebbe trovato un modo per risolvere tutti i problemi. Era ancora certo che demagoghi senza Dio e agitatori esterni avessero rovinato l'amore naturale del popolo per lui.

I rivoluzionari avevano da poco scoperto una riserva di documenti che Luigi aveva nascosto in una cassaforte nel muro delle Tuileries, e tra questi c'erano lettere che rivelavano quanto profondamente avesse cospirato con potenze straniere per rovesciare la rivoluzione. Era ormai certo di essere condannato a morte e si preparò a questo.

Per il processo davanti all'assemblea, Luigi Capeto indossò una semplice marsina, quella che avrebbe indossato qualsiasi cittadino della classe media. Ora aveva la barba, un'aria triste ed esausta: non era certo l'aspetto di un re. Ma la simpatia che i giudici avevano avuto per il sovrano svanì rapidamente quando i procuratori lessero le numerose accuse contro di lui, tra cui quella di aver cospirato per rovesciare la rivoluzione. Un mese dopo il privato cittadino Capeto fu condannato a morire alla ghigliottina, con lo stesso Danton a dare uno dei voti decisivi.

Luigi era deciso a mostrare un volto coraggioso. La mattina del 21 gennaio, in una giornata fredda e ventosa, fu trasportato

in Place de la Révolution, dove una folla enorme si era radunata per assistere all'esecuzione. Assistette attonita mentre l'ex re si faceva legare le mani e tagliare i capelli come un criminale qualsiasi. Salì i gradini che portavano alla ghigliottina e, prima di inginocchiarsi sul blocco, gridò: «Popolo, muoio innocente! Perdono coloro che mi hanno condannato. Prego Dio che il mio sangue non cada di nuovo sulla Francia».

Quando la lama cadde, emise un grido terrificante. Il boia sollevò la testa del re perché tutti la vedessero. Dopo alcune grida di «Viva la nazione», sulla folla calò un silenzio di morte. Pochi minuti dopo la folla si precipitò sul patibolo per intingere le mani nel sangue di Luigi e comprare ciocche di capelli.

Come leader della rivoluzione francese, Danton si trovava ora a fronteggiare due forze piuttosto spaventose: gli eserciti invasori che continuavano ad avvicinarsi a Parigi da una parte e l'irrequietezza dei cittadini francesi, molti dei quali chiedevano a gran voce di vendicarsi dell'aristocrazia e di tutti i controrivoluzionari, dall'altra. Per far fronte alle armate nemiche, Danton scatenò un enorme esercito di cittadini e nei primi mesi di battaglia queste nuove forze francesi ribaltarono le sorti della guerra. Per incanalare il gusto del popolo per la vendetta, istituì un tribunale rivoluzionario per rendere rapidamente giustizia a coloro che erano sospettati di voler ripristinare la monarchia. Il tribunale diede inizio a quello che sarebbe diventato noto come «il Terrore», poiché mandò alla ghigliottina migliaia di sospetti, spesso con accuse inconsistenti.

Poco dopo l'esecuzione del re, Danton si recò in Belgio per contribuire alla supervisione dello sforzo bellico su quel fronte. Mentre si trovava lì, ricevette la notizia che la sua amata moglie, Gabrielle, era morta di parto prematuro. Si sentì terribilmente

in colpa per non essere stato al suo fianco in quel momento, e il pensiero di non aver avuto la possibilità di dirle addio e che non avrebbe mai più rivisto il suo volto fu insopportabile. Senza pensare alle conseguenze, abbandonò la missione in Belgio e tornò di corsa in Francia. Quando arrivò, sua moglie era morta da una settimana ed era stata sepolta nel cimitero pubblico. Sopraffatto dal dolore e dal desiderio di vederla ancora una volta, si precipitò al cimitero, portando con sé un amico e alcuni badili. In una notte piovosa e senza luna, riuscirono a trovare la tomba. Scavò e scavò e, con l'aiuto dell'amico, estrasse la bara dal terreno e, con molta fatica, riuscì finalmente a togliere il coperchio. Rimase senza fiato alla vista del suo volto esangue. La tirò fuori, stringendola forte a sé e pregandola di perdonarlo. La baciò ancora e ancora sulle labbra fredde. Dopo diverse ore, finalmente la riconsegnò alla terra.

Nei mesi successivi, qualcosa sembrò cambiare in Danton. Era stata la perdita della moglie o il senso di colpa per aver scatenato il Terrore in Francia? Aveva cavalcato l'onda della rivoluzione fino all'apice del potere, ma ora voleva che andasse in un'altra direzione. Si impegnò meno negli affari di Stato e non fu più favorevole al Terrore. Maximilien Robespierre, il suo principale rivale, notò il cambiamento e iniziò a diffondere la voce che Danton aveva perso il suo fervore rivoluzionario e non ci si poteva più fidare. La campagna di Robespierre ebbe effetto: quando giunse il momento di eleggere i membri del massimo organo di governo, il Comitato di Salute Pubblica, Danton non ricevette voti a sufficienza e Robespierre lo riempì di suoi simpatizzanti.

Danton si impegnò apertamente per porre fine al Terrore, attraverso discorsi e pamphlet, ma questo fece solo il gioco del suo rivale. Il 30 marzo 1794, Danton fu arrestato per

tradimento e portato davanti al tribunale rivoluzionario. Sembrava ironico che il tribunale da lui costituito avesse ora in mano il suo destino. Le accuse contro di lui erano basate su pure insinuazioni, ma Robespierre si assicurò che fosse dichiarato colpevole e condannato a morte. All'udire la sentenza, gridò ai suoi giudici: «Il mio nome è unito a tutte le istituzioni rivoluzionarie: leva, armata rivoluzionaria, tribunale, comitato di salute pubblica: sono stato io a darmi la morte!» Lo stesso pomeriggio lui e altri condannati furono messi su carri e condotti in Place de la Révolution. Durante il tragitto, Danton passò davanti alla residenza dove viveva Robespierre. «Io trascino Robespierre», gridò Danton con la sua voce roboante, puntando il dito verso l'appartamento di Robespierre. «Robespierre mi segue.»

Danton fu l'ultimo a essere giustiziato quel giorno. Una folla enorme aveva seguito il carro, e ora era silenziosa mentre lui veniva condotto su per i gradini. Non poté fare a meno di pensare a Luigi, che aveva mandato alla ghigliottina a malincuore, e ai molti amici che erano morti durante il Terrore. C'erano voluti alcuni mesi, ma si era stancato di tutto quello spargimento di sangue e sentiva che la folla davanti a lui provava lo stesso sentimento. Mentre appoggiava il collo sul ceppo, gridò al boia: «Mostra la mia testa al popolo, ne vale la pena!»

Dopo l'esecuzione di Danton, Robespierre scatenò quello che divenne noto come «il Grande Terrore». Durante quattro mesi tumultuosi, il tribunale mandò alla ghigliottina quasi ventimila uomini e donne francesi. Ma Danton aveva anticipato il cambiamento di umore: l'opinione pubblica francese ne aveva abbastanza delle esecuzioni e si rivoltò contro Robespierre con notevole rapidità. Alla fine di luglio, in un'accesa riunione

dell'assemblea, i membri votarono per l'arresto di Robespierre. Egli cercò di difendersi, ma le parole uscirono a fatica. Un membro gridò: «È il sangue di Danton che vi soffoca!» Il mattino seguente, senza processo, Robespierre fu ghigliottinato e giorni dopo l'assemblea abolì il tribunale rivoluzionario.

All'epoca dell'esecuzione di Robespierre, i nuovi leader della rivoluzione stavano cercando un modo per raccogliere fondi per le varie emergenze che la Francia stava affrontando, e qualcuno menzionò la recente riscoperta della magnifica carrozza dell'incoronazione di Luigi, la «Sacre». Forse potevano venderla. Alcuni di loro andarono a ispezionarla e rimasero sbigottiti di fronte a ciò che percepirono come un vero e proprio orrore. Un deputato la descrisse come un insieme mostruoso costruito con l'oro del popolo e un eccesso di adulazione. Tutti erano d'accordo che nessuno avrebbe comprato una cosa così grottesca. Fecero rimuovere e fondere tutto l'oro della carrozza, inviandolo alla Tesoreria. Il bronzo recuperato fu spedito alle fonderie della Repubblica per aiutare a forgiare i tanto necessari cannoni. Per quanto riguardava i pannelli dipinti sugli sportelli, con tutti i loro simboli mitologici, li trovarono troppo strani per i gusti di tutti e li fecero prontamente bruciare.

Interpretazione: guardiamo momentaneamente al mondo pre-rivoluzionario in Francia attraverso gli occhi di re Luigi XVI. Gran parte di ciò che vedeva sembrava essere la stessa realtà che i re precedenti avevano affrontato. Il re era ancora considerato il sovrano assoluto di Francia, nominato da Dio per guidare la nazione. In Francia, le varie classi e proprietà terriere rimanevano abbastanza stabili; le distinzioni tra la nobiltà, il clero e il resto del popolo francese erano ancora ampiamente rispettate. La gente comune godeva della relativa prosperità che Luigi stesso aveva ereditato dal nonno. Sì, c'erano problemi

finanziari, ma anche il grande Luigi XIV aveva affrontato crisi del genere ed erano passate. Versailles era sempre il gioiello scintillante d'Europa, il centro di tutto ciò che si era civilizzato. L'amata regina di Luigi, Maria Antonietta, organizzava le feste più spettacolari, che erano l'invidia di tutti gli aristocratici europei. Luigi stesso non si curava di questi divertimenti, ma aveva le sue battute di caccia e altri passatempi, preferibilmente a piedi, che lo ossessionavano. La vita a palazzo era piuttosto dolce e relativamente tranquilla. La cosa più importante per Luigi era che la gloria e la maestà della Francia, incarnate nelle cerimonie e nei simboli visivi, avessero ancora lo stesso peso. Chi poteva non essere colpito dagli splendori di Versailles o dai rituali della Chiesa cattolica? Era il sovrano di una grande nazione e non c'era motivo di credere che la monarchia non sarebbe continuata per tanti secoli, almeno quanto quelli già trascorsi.

Sotto la superficie di ciò che vedeva, tuttavia, c'erano alcuni preoccupanti segnali di malcontento. A partire dal regno di Luigi XV, scrittori come Voltaire e Diderot cominciarono a ridicolizzare la chiesa e la monarchia per tutte le loro credenze arretrate e superstiziose. Essi riflettevano il nuovo spirito scientifico che si stava diffondendo in Europa e che era difficile conciliare con molte delle pratiche della chiesa e della nobiltà. Le loro idee diedero origine all'Illuminismo e cominciarono a guadagnare influenza tra la classe media in espansione, che si era sentita esclusa dal potere e non era così immersa in tutto il simbolismo della monarchia. Sotto la facciata apparentemente tranquilla della nobiltà, c'erano parecchie crepe: molti aristocratici erano arrivati a detestare il potere assoluto del re, che vedevano debole e non degno del loro rispetto; desideravano avere più potere per loro stessi. Le società segrete stavano

sorgendo ovunque, promuovendo un modo completamente nuovo di socializzare, lontano dall'ambiente soffocante della corte. Tra queste spiccano i massoni e le loro logge, con i loro riti segreti. Lo stesso Danton ne era membro. Le logge massoniche erano focolai di malcontento nei confronti della monarchia e i loro membri simpatizzavano con le idee illuministe: desideravano un nuovo ordine in Francia. A Parigi, il teatro era diventato improvvisamente il luogo più popolare da frequentare e in cui farsi vedere, molto più popolare della chiesa. Venivano rappresentate opere che si facevano beffe della monarchia nel modo più sfacciato. E tutti quei maestosi simboli e cerimonie della monarchia, che erano rimasti relativamente immutati, cominciavano a sembrare piuttosto vuoti, maschere senza nulla dietro. I cortigiani non capivano più cosa stavano facendo, o perché, quando si impegnavano nei loro elaborati rituali in compagnia del re. I dipinti, le statue e le fontane ornate da figure mitologiche erano più belli che mai, ma erano visti semplicemente come opere d'arte di superficie, non come indicazioni di un legame profondo con il glorioso passato della Francia.

Tutti questi segnali erano sottili e disparati. Era difficile collegarli a qualsiasi tipo di tendenza, tanto meno a una rivoluzione. Potevano passare come novità, nuovi passatempi per una nazione annoiata, senza alcun significato di fondo. Ma poi, alla fine del 1780, ci fu l'aggravarsi della crisi e improvvisamente questi esempi separati di disincanto cominciarono a combinarsi in una forza innegabile. Il prezzo del pane era aumentato, così come il costo della vita, per tutti i sudditi francesi. Man mano che il malcontento si diffondeva, la nobiltà e la borghesia percepirono la debolezza del re e chiesero più potere.

Ora il re non poteva ignorare ciò che stava accadendo, e agli Stati Generali la perdita di rispetto e il disincanto erano fin troppo visibili nel comportamento del Terzo Stato. Luigi, tuttavia, riusciva a vedere questi eventi solo attraverso la lente della monarchia divina che aveva ereditato e a cui si aggrappava così disperatamente. I sudditi francesi che mancavano di rispetto e disobbedivano al suo dominio assoluto dovevano essere individui senza Dio, e solo una minoranza rumorosa. Disobbedire alla sua parola equivaleva a un sacrilegio. Se queste persone non si fossero lasciate convincere dai simboli del glorioso passato, avrebbe dovuto usare la forza per far prevalere le tradizioni. Ma quando qualcosa ha perso il suo fascino e non incanta più, nessuna forza può riportarlo in vita. E quando, nell'ottobre del 1789, salì su quella carrozza che lo portò via per sempre da Versailles e dal passato, tutto quello che riuscì a vedere furono solo persone che non erano suoi sudditi, ma alieni di qualche tipo. Dovette includere Danton in questo gruppo. Durante la sua esecuzione, si rivolse alla folla come se fosse ancora il re, perdonando i loro peccati. La folla invece vide solo un essere umano, spogliato di tutta la sua gloria precedente, non migliore di loro.

Quando Georges-Jacques Danton guardò lo stesso mondo come aveva fatto il re, vide qualcosa di molto diverso. A differenza del sovrano, non era timido o insicuro, ma il contrario. Non aveva alcun bisogno interiore di affidarsi al passato per sostenersi. Era stato educato da preti liberali che gli avevano inculcato le idee illuministe. E all'età di quindici anni, durante l'incoronazione, intravide di sfuggita il futuro, intuendo per un attimo quanto vuoti fossero diventati la monarchia e i suoi simboli, e che il re fosse solo un uomo comune. Negli anni Ottanta del XVIII secolo iniziò a cogliere i

segni più disparati del cambiamento: dal Consiglio del Re e dalla crescente mancanza di rispetto tra la classe degli avvocati, ai club e alla vita di strada, dove si poteva percepire un nuovo spirito. Riusciva a sentire il dolore delle classi inferiori e immedesimarsi nel loro senso di esclusione. E questo nuovo spirito non era semplicemente politico, ma anche culturale. I giovani della generazione di Danton si erano stancati di tutta la vuota formalità della cultura francese. Desideravano qualcosa di più libero e spontaneo. Volevano esprimere le loro emozioni in modo aperto e naturale. Volevano sbarazzarsi di tutti gli abiti e le acconciature elaborate e indossare abiti più sciolti e meno ostentati. Volevano una socializzazione più aperta, la mescolanza aperta di tutte le classi, come avveniva nei club di Parigi.

Potremmo definire questo movimento culturale la prima vera esplosione del Romanticismo, che valorizzava le emozioni e le sensazioni al di sopra dell'intelletto e delle formalità. Danton esemplificò questo spirito romantico e lo comprese. Era un uomo che non nascondeva mai i suoi sentimenti e i cui discorsi avevano il sapore di sfoghi spontanei di idee ed emozioni. La dissepoltura della moglie sembrava uscita dalla letteratura romantica, un'espressione di emozione inimmaginabile una decina di anni prima. Questo lato di Danton era ciò che lo rendeva così affine e convincente per il pubblico. In un modo che lo rendeva unico, Danton fu in grado prima di chiunque altro di collegare il significato di tutti questi segni e di prevedere una rivoluzione di massa in arrivo. Da appassionato nuotatore, paragonò tutto questo alla marea di un fiume. Nella vita umana nulla è mai statico. C'è sempre malcontento sotto la superficie e fame di cambiamento. A volte è un fenomeno piuttosto sottile, e il fiume sembra placido ma ancora in movimento. Altre volte è

come un impeto, una marea crescente che nessuno, nemmeno un re dal potere assoluto, può trattenere.

Dove stava portando i francesi questa marea? Era questa la domanda chiave. Per Danton fu presto chiaro che si stava dirigendo verso la formazione di una repubblica. La monarchia era ormai solo una facciata. La sua esibizione di maestosità non suscitava più alcun interesse nelle masse. Queste ultime si rendevano conto che le azioni del re miravano solo a mantenere il potere; vedevano l'aristocrazia come un gruppo di ladri, che lavorava poco e succhiava le ricchezze della Francia. Con un tale livello di disincanto, non si poteva tornare indietro, non c'erano vie di mezzo, non c'era una monarchia costituzionale. Come parte della sua insolita perspicacia e sensibilità allo spirito del tempo, prima di qualsiasi altro leader rivoluzionario, Danton capì che il Terrore che aveva scatenato era un errore e che era tempo di fermarlo. In questo caso, il suo senso del tempo era sbagliato, poiché si mosse su questa intuizione con almeno sette mesi di anticipo rispetto all'opinione pubblica, dando ai suoi nemici e rivali un'occasione per sbarazzarsi di lui.

Comprendere: si potrebbe vedere re Luigi XVI come un esempio estremo di qualcuno non in sintonia con i tempi, non particolarmente rilevante per la vostra vita, ma che in realtà è molto più vicino a voi di quanto pensiate. Come lui, probabilmente anche voi osservate il presente attraverso la lente del passato. Quando guardate il mondo che vi circonda, vi sembra più o meno come appariva un giorno, una settimana, un mese o addirittura un anno fa. Le persone si comportano più o meno allo stesso modo; le istituzioni che detengono il potere rimangono al loro posto e non vanno da nessuna parte; il modo di pensare delle persone non è cambiato; le convenzioni che regolano il comportamento nel vostro campo sono ancora

seguite religiosamente. Sì, ci possono essere nuovi stili e tendenze nella cultura, ma non sono fattori critici o segni di un cambiamento profondo. Cullati da queste apparenze, vi sembra che la vita continui semplicemente come sempre.

Sotto la superficie, tuttavia, la marea si muove; nulla nella cultura umana rimane fermo. Chi è più giovane di voi non ha più il vostro stesso livello di rispetto per certi valori o istituzioni. Le dinamiche di potere – tra classi, regioni, industrie – sono in continuo mutamento. Le persone iniziano a socializzare e a interagire in modi nuovi. Si formano nuovi simboli e miti, e quelli vecchi scompaiono. Tutte queste cose possono sembrare piuttosto sconnesse finché non si verifica una crisi o uno scontro e le persone devono confrontarsi con ciò che un tempo sembrava invisibile, sotto forma di una sorta di rivoluzione o di grido a favore del cambiamento. Quando ciò accade, alcune persone si sentiranno, come il re, profondamente a disagio e si aggrapperanno con ancora più fervore al passato. Si uniranno per cercare di fermare l'avanzata della marea, un compito inutile. I leader si sentiranno minacciati e si aggrapperanno più strettamente alle loro idee convenzionali. Gli altri si lasceranno trascinare senza capire veramente dove si sta andando a parare o perché le cose stiano cambiando.

Quello che volete e di cui avete bisogno è il potere che Danton possedeva di dare un senso a tutto questo e di agire di conseguenza. E questo potere è una funzione della visione, del guardare gli eventi da un'angolazione diversa, attraverso una nuova struttura. Ignorate le interpretazioni stereotipate che gli altri inevitabilmente vi propineranno di fronte ai cambiamenti. Si abbandonano le abitudini mentali e i modi passati di vedere le cose che possono offuscare la visione. Si abbandona la tendenza a moralizzare, a giudicare ciò che sta accadendo. Volete

semplicemente vedere le cose come sono. Cercate le correnti di disaccordo e disarmonia con lo status quo, sempre presenti sotto la superficie. Vedete punti in comune e connessioni tra tutti questi segni. Lentamente il flusso, la marea stessa, si mette a fuoco, indicando una rotta, una direzione che è nascosta a molti altri.

Non pensate a questo come a un esercizio intellettuale. Gli intellettuali sono spesso gli ultimi a discernere veramente lo spirito dei tempi, perché sono troppo radicati nelle teorie e nei quadri convenzionali. Prima di tutto, dovete essere in grado di *sentire* il cambiamento dello stato d'animo collettivo, di *percepire* come le persone si stiano allontanando dal passato. Una volta intuito lo spirito, si può iniziare ad analizzare cosa c'è dietro: perché le persone sono insoddisfatte e cosa desiderano veramente? Perché gravitano verso questi nuovi stili? Guardate quegli idoli del passato che non incantano più, che sembrano ridicoli, che sono oggetto di scherno, soprattutto tra i giovani. Sono come la carrozza di Luigi. Quando si percepisce un numero sufficiente di disillusioni, si può essere certi che sta nascendo qualcosa di forte.

Una volta che vi siete fatti un'idea adeguata di ciò che sta realmente accadendo, dovete essere audaci nel reagire, dando voce a ciò che gli altri sentono ma non capiscono. Fate attenzione a non andare troppo avanti e a non essere fraintesi. Sempre all'erta, lasciando andare le vostre interpretazioni precedenti, riuscirete a cogliere le opportunità del momento che gli altri non possono nemmeno immaginare. Pensate a voi stessi come a un nemico dello status quo, i cui sostenitori devono vedervi a loro volta come pericolosi. Considerate questo compito come assolutamente necessario per la rivitalizzazione

dello spirito umano e della cultura in generale, e padroneggiatelo.

> «Il nostro è tempo di partorienza e di passaggio ad un nuovo periodo. Lo spirito è in lotta con l'odierno mondo del suo Esser determinato e del suo concetto; ed è in procinto di naufragar questo nel passato, operando in sé una nuova fisionomia… La leggerezza del sentire e lo schifo di ciò che sta, l'indeterminato desiderio di un che sconosciuto sono prodromi di una qualche altra cosa che è pronta ad apparire.»
>
> (G. W. F. Hegel)

Le chiavi della natura umana

Nella cultura umana possiamo osservare un fenomeno che a prima vista può sembrare banale, ma che in realtà è molto profondo e rivela una parte profonda e affascinante della nostra natura. Guardiamo, per esempio, gli stili di abbigliamento: nei negozi o nelle sfilate di moda possiamo forse individuare alcune tendenze e cambiamenti rispetto a qualche mese prima, ma di solito sono impercettibili. Se torniamo agli stili di dieci anni fa, le differenze rispetto al presente sono molto evidenti. Se torniamo indietro di vent'anni, le differenze sono ancora più lampanti. Con una tale distanza temporale, possiamo persino notare un particolare stile di due decenni fa che ora probabilmente sembra un po' buffo e passato. Questi cambiamenti nella moda, rilevabili a intervalli di tempo, possono essere caratterizzati dalla creazione di qualcosa di più sciolto e romantico rispetto allo stile precedente, o più dichiaratamente sessuale e consapevole del corpo, o più classico ed elegante, o più sgargiante e con più fronzoli. Potremmo citare

molte altre categorie di cambiamenti di stile, ma alla fine il loro numero è limitato e sembrano presentarsi a ondate o secondo modelli ricorrenti nel corso di diversi decenni o secoli. Per esempio, l'interesse per un abbigliamento più classico e più spartano si ripresenterà a vari intervalli di tempo, non proprio con la stessa frequenza, ma con una certa regolarità. Questo fenomeno solleva alcune domande interessanti: queste variazioni sono legate a qualcosa di più del semplice desiderio di ciò che è nuovo e diverso? Riflettono cambiamenti più profondi nella psicologia e negli stati d'animo delle persone? E come si verificano questi cambiamenti, in modo da poterli rilevare nel tempo? Derivano da una dinamica dall'alto verso il basso, in cui alcuni individui e creatori di gusto avviano una modifica, che poi viene lentamente recepita dalle masse e diffusa in modo virale? Oppure questi *tastemaker* rispondono essi stessi ai segnali di cambiamento provenienti dall'interno della società nel suo complesso, da quella forza sociale descritta nel capitolo 14, conferendole una dinamica dal basso verso l'alto? Possiamo porre simili domande anche sugli stili musicali o di qualsiasi altra forma culturale. Ma possiamo anche porle sul cambiamento degli stili di pensiero e di teorizzazione, sul modo in cui vengono costruite le argomentazioni nei libri. Cinquant'anni fa, molti argomenti erano radicati nella psicoanalisi e nella sociologia, e gli scrittori spesso consideravano l'ambiente come il principale elemento d'influenza sul comportamento umano. Lo stile era sciolto, letterario e ci si lasciava andare a molte speculazioni. Ora le argomentazioni tendono a ruotare intorno alla genetica e al cervello umano, e tutto deve essere supportato da studi e statistiche. La semplice comparsa di numeri su una pagina può conferire una certa credibilità a un dato argomento. Le speculazioni sono disapprovate. Le frasi sono più brevi, pensate

per comunicare informazioni. Ma questo cambiamento nello stile di teorizzazione non è una novità. Si può notare un simile passaggio – dal letterario e speculativo a quello sobrio e basato sui dati – a partire dal XVIII secolo fino ai giorni nostri.

Ciò che affascina in questi cambiamenti di stile è la gamma limitata di modifiche, la loro ricorrenza e la crescente velocità che vediamo nelle variazioni, come se stessimo assistendo a un'accelerazione dell'irrequietezza e dell'energia nervosa umana. Se esaminiamo questo fenomeno con sufficiente attenzione, possiamo vedere chiaramente che questi cambiamenti apparentemente superficiali riflettono in realtà alterazioni più profonde dell'umore e dei valori delle persone, che emergono dal basso verso l'alto. Una cosa semplice come il desiderio di stili di abbigliamento più larghi, come è accaduto nel 1780, riflette un cambiamento psicologico generale. Nulla è innocente in questo ambito. Un interesse per i colori più vivaci o un suono più duro nella musica dicono qualcosa su ciò che si agita nelle menti collettive della gente. Esaminando questo fenomeno in modo ancora più approfondito, possiamo anche fare la seguente scoperta: ciò che guida questi cambiamenti è il continuo susseguirsi di nuove generazioni di giovani, che cercano di creare qualcosa di più rilevante per la loro esperienza del mondo, qualcosa che rifletta maggiormente i loro valori e il loro spirito e che vada in una direzione diversa da quella della generazione precedente. (Di solito, si può descrivere una generazione come un periodo di circa ventidue anni, con i nati nelle prime e nelle ultime fasi di questo periodo che spesso si identificano maggiormente con la generazione precedente o successiva.) E questo modello di cambiamento da una generazione all'altra fa a sua volta parte di un modello più ampio nella Storia, che risale a migliaia di anni fa, nel quale

particolari reazioni e cambiamenti di valori si ripetono con una certa regolarità, il che suggerisce che c'è qualcosa nella natura umana che va al di là di noi come individui, che ci ha spinto a ripetere questi schemi per qualche motivo.

Molti di noi intuiscono la verità sulle generazioni – come queste tendano ad avere una sorta di personalità e come le generazioni più giovani diano inizio a molti cambiamenti. Alcuni di noi negano il fenomeno perché amano immaginare che siamo noi come individui a plasmare ciò che pensiamo e crediamo, o che altre forze come la classe, il genere e la razza giochino un ruolo maggiore. Certamente lo studio delle generazioni può essere impreciso; è un argomento sottile e sfuggente. E anche altri fattori giocano un ruolo. Ma se si analizza a fondo il fenomeno, si scopre che in realtà esso ha un'influenza maggiore di quella che immaginiamo ed è per molti versi il grande creatore di tante cose che accadono nella Storia. La comprensione di questo fenomeno generazionale può portare a diversi altri vantaggi: possiamo vedere quali forze hanno plasmato la mentalità dei nostri genitori e poi, a nostra volta, quella di chi ha cercato di andare in una direzione diversa. Possiamo comprendere meglio i cambiamenti di fondo in atto in tutti i settori della società e iniziare a ipotizzare dove il mondo è diretto, ad anticipare le tendenze future e a capire il ruolo che possiamo svolgere nel plasmare gli eventi. Questo non solo può darci un grande potere sociale, ma può anche avere un effetto terapeutico e calmante su di noi, poiché guardiamo gli eventi del mondo con una certa distanza ed equanimità, elevandoci al di sopra dei cambiamenti caotici del momento. Chiameremo questa conoscenza *consapevolezza generazionale*. Per ottenerla, dobbiamo innanzitutto comprendere il profondo effetto che la nostra generazione ha sul modo in cui vediamo il mondo, e in

secondo luogo dobbiamo capire i modelli generazionali più ampi che danno forma alla Storia e riconoscere dove il nostro periodo si inserisce nello schema complessivo.

Il fenomeno generazionale

Nei primi anni di vita siamo spugne, assorbiamo profondamente l'energia, lo stile e le idee dei nostri genitori e insegnanti. Impariamo il linguaggio, alcuni valori essenziali, i modi di pensare e il modo di stare in mezzo alla gente. Veniamo lentamente trasposti nella cultura del tempo. A questo punto la nostra mente è estremamente aperta e per questo le nostre esperienze sono più intense e legate a forti emozioni. Con il passare di qualche anno, ci accorgiamo dei nostri coetanei, quelli che hanno più o meno la nostra età, che stanno attraversando lo stesso processo di assimilazione di questo strano nuovo mondo in cui siamo stati gettati alla nascita.

Sebbene ci troviamo di fronte alla stessa realtà di tutti gli altri esseri viventi in quel momento, lo facciamo da una prospettiva particolare: quella di un bambino, fisicamente più piccolo, più indifeso e dipendente dagli adulti. Da questo punto di vista, il mondo dei grandi può sembrare estraneo, perché non capiamo bene quali siano le loro motivazioni, le loro preoccupazioni o i loro timori di adulti. Ciò che i nostri genitori potrebbero considerare serio, noi lo vediamo spesso come comico o strano. Possiamo guardare le loro stesse forme di intrattenimento, ma le vediamo dall'angolazione di un bambino, con poca esperienza di vita. Non abbiamo ancora il potere di influenzare questo mondo, ma iniziamo a interpretarlo a modo nostro e lo condividiamo con i nostri coetanei. Poi, quando raggiungiamo l'adolescenza o forse prima, ci rendiamo conto di far parte di

una generazione di giovani (più che altro quelli della nostra età) con cui possiamo identificarci. Ci leghiamo al nostro particolare modo di vedere le cose e al senso dell'umorismo che abbiamo sviluppato; tendiamo anche a formarci degli ideali comuni sul successo e sulla disinvoltura, tra gli altri valori. In questi anni, inevitabilmente, attraversiamo un periodo di ribellione, lottando per trovare la nostra identità, separata da quella dei nostri genitori. Questo ci rende profondamente attenti alle apparenze, agli stili e alle mode. Vogliamo dimostrare di appartenere alla nostra tribù generazionale, con un proprio look e un proprio modo di fare.

Spesso in questi anni giovanili si verifica un evento o una tendenza decisiva: può trattarsi di una guerra importante, di uno scandalo politico, di una crisi finanziaria o di un boom economico. Può anche trattarsi dell'invenzione di una nuova forma di tecnologia che ha un profondo impatto sulle relazioni sociali. Essendo così giovani e impressionabili, questi eventi hanno un'influenza decisiva sulla personalità generazionale che si sta formando, rendendoci cauti (se si tratta di una guerra o di un crollo dell'economia) o affamati di avventura (se si tratta di qualcosa che scatena la prosperità o la stabilità). Naturalmente, vediamo questi eventi decisivi in modo molto diverso dai nostri genitori e ne siamo colpiti più profondamente.

Quando diventiamo più consapevoli di ciò che accade nel mondo, spesso ci rendiamo conto che le idee e i valori dei nostri genitori non si adattano molto bene alla nostra esperienza della realtà. Ciò che ci hanno detto o insegnato non ci sembra così rilevante e cerchiamo idee più legate alla nostra esperienza giovanile. In questa prima fase della vita, diamo forma a una prospettiva generazionale. Si tratta di una sorta di mentalità collettiva, in quanto assorbiamo la cultura dominante

contemporaneamente ai nostri coetanei, dal punto di vista dell'infanzia e della giovinezza. E poiché siamo troppo giovani per capire o analizzare questa prospettiva, in genere ignoriamo la sua formazione e il modo in cui influenza ciò che vediamo e come interpretiamo gli eventi. Poi, quando si raggiungono i venti e i trent'anni, si entra in una nuova fase della vita e sperimentiamo un cambiamento: ora siamo nella posizione di assumere un certo potere, di modificare effettivamente questo mondo secondo i nostri valori e ideali. Man mano che progrediamo nel nostro lavoro, iniziamo a influenzare la cultura e la politica. Ci scontriamo inevitabilmente con la vecchia generazione che detiene il potere da tempo, che insiste sul proprio modo di agire e di valutare gli eventi. Molti di loro spesso ci considerano immaturi, non sofisticati, molli, indisciplinati, viziati, non illuminati e certamente non pronti ad assumere il comando. In alcuni periodi, la cultura giovanile che si genera è così forte da arrivare a dominare la cultura in generale, per esempio come è successo negli anni Venti e Sessanta del Novecento. In altri periodi, la generazione più anziana in posizioni di leadership è molto più dominante e l'influenza degli adulti emergenti, i ventenni, meno evidente. In ogni caso, in misura maggiore o minore, si verifica una lotta e uno scontro tra queste due generazioni e le loro prospettive.

Poi, quando entriamo nella quarantina e nella mezza età e assumiamo molte delle posizioni di comando nella società, cominciamo a notare una generazione più giovane che lotta per il proprio potere e la propria posizione. I suoi membri ci giudicano e trovano il nostro stile e le nostre idee piuttosto irrilevanti. A nostra volta, iniziamo a giudicarli, definendoli immaturi, poco sofisticati, molli, eccetera. Potremmo iniziare a pensare che il mondo stia precipitando velocemente verso il

basso e che i valori che ritenevamo così importanti non lo siano più per questo gruppo di giovani. Quando giudichiamo in questo modo, non ci rendiamo conto che stiamo reagendo secondo un modello che esiste da almeno tremila anni. (C'è una scritta su una tavoletta di argilla babilonese risalente al 1000 a.C. circa che recita: «La gioventù di oggi è marcia, malvagia, senza Dio e pigra. Non sarà mai come la gioventù di una volta e non sarà mai in grado di preservare la nostra cultura». Troviamo commenti simili in tutte le culture e in tutte le epoche.) Pensiamo di giudicare le giovani generazioni in modo obiettivo, ma stiamo solo cedendo a un'illusione di prospettiva. È anche vero che probabilmente proviamo un'invidia nascosta per la loro giovinezza e piangiamo la perdita della nostra.

Per quanto riguarda i cambiamenti generati dalle tensioni tra due generazioni, possiamo dire che la maggior parte di essi proverrà dai giovani. Sono più inquieti, alla ricerca della propria identità e più attenti al gruppo e al suo inserimento. Quando questa generazione più giovane emergerà verso i trenta e i quarant'anni, avrà plasmato il mondo con i suoi cambiamenti e gli avrà conferito un aspetto e un'atmosfera diversi da quelli dei suoi genitori. Quando osserviamo una generazione, notiamo naturalmente delle variazioni al suo interno. Troviamo individui più aggressivi di altri: tendono a essere dei leader, quelli che percepiscono gli stili e le tendenze del tempo e li esprimono per primi. Hanno meno paura di rompere con il passato e di sfidare la vecchia generazione. Danton è un esempio di questo tipo. C'è anche un gruppo molto più ampio di seguaci che non sono così aggressivi, che trovano più eccitante stare al passo con le tendenze, contribuendo a plasmarle e a promuoverle. Infine, troviamo anche i ribelli, quei tipi che sfidano la propria generazione e si definiscono andando

controcorrente. Si tratta dei beatnik degli anni Cinquanta o dei giovani degli anni Sessanta che gravitavano verso una politica conservatrice. Di questi tipi di ribelli possiamo dire che sono segnati dalla loro generazione come tutti gli altri, ma al contrario. E in effetti, molto dello stesso spirito della generazione può essere individuato sotto questa versione inversa: per esempio, i giovani del 1780 che si radunavano intorno all'aristocrazia e in difesa della monarchia spesso provavano un amore molto *romantico* per il vecchio ordine; i giovani conservatori degli anni Sessanta erano altrettanto predicatori, fanatici e idealisti nei loro valori inversi rispetto alla maggioranza. La mentalità generazionale domina inevitabilmente tutti dall'interno, indipendentemente da come si cerca di reagire personalmente contro di essa. In altre parole, non possiamo uscire dal momento storico in cui siamo nati.

Nel considerare questa mentalità, dobbiamo cercare di pensare in termini di personalità collettiva, o di quello che chiameremo *spirito*. La nostra generazione ha ereditato dai nostri genitori e dal passato alcuni valori chiave e alcuni modi di guardare il mondo, che rimangono indiscussi. Ma in ogni momento le persone di una nuova generazione sono alla ricerca di qualcosa di più vivo e rilevante, qualcosa che esprima ciò che è diverso, ciò che sta cambiando nel presente. Questo senso di ciò che si muove e si evolve, in contrapposizione a ciò che è ereditato dal passato, è lo *spirito collettivo* stesso, la sua natura inquieta e di ricerca. Non è qualcosa che possiamo esprimere facilmente a parole. È piuttosto uno stato d'animo, un tono emotivo, un modo in cui le persone si relazionano tra loro. Ecco perché spesso possiamo associare meglio lo spirito generazionale al suo stile musicale dominante, o a una tendenza artistica per un certo tipo di immagini, o a uno stato d'animo

catturato nella letteratura o nei film di quella generazione. Per esempio, niente descrive meglio lo spirito selvaggio e il ritmo frenetico degli anni Venti del jazz dell'epoca e del suono brillante del sassofono, che era la nuova moda.

Questo spirito tenderà a modificarsi man mano che la nostra generazione attraverserà le varie fasi della vita. Il modo in cui ci relazioniamo collettivamente con il mondo non sarà lo stesso a cinquant'anni come a venti. Le circostanze, gli eventi storici e il processo di invecchiamento modificheranno questo spirito. Ma, come per ogni individuo, c'è qualcosa nella personalità generazionale che rimane intatta e trascende il passare degli anni. La famosa generazione perduta degli anni Venti, con le sue flapper e il jazz sfrenato, aveva alcune ossessioni e tratti evidenti durante questo decennio: feste sfrenate, alcool, sesso, denaro e successo, oltre a un atteggiamento duro e cinico nei confronti della vita. Con il passare degli anni, i suoi membri ebbero la tendenza ad abbandonare la ricerca di alcuni di questi piaceri e manie, ma in tarda età rimasero piuttosto duri, cinici, materialisti e sfrontati nell'esprimere le loro opinioni. I baby boomer, che sono diventati maggiorenni negli anni Sessanta, hanno mostrato un intenso idealismo e una propensione a giudicare e moralizzare. Tendono a mantenere queste qualità, ma i loro ideali e i temi su cui fanno la morale sono cambiati.

Se la nostra generazione ha uno spirito particolare, potremmo dire lo stesso per il periodo che stiamo vivendo, che in genere comprende quattro generazioni vive nello stesso momento. L'amalgama di queste generazioni, le tensioni tra di esse e gli scontri che spesso si verificano creano quello che chiameremo lo spirito generale del tempo o quello che comunemente viene definito Zeitgeist. Per esempio, quando si parla degli anni Sessanta, non possiamo separare lo stato d'animo della potente

cultura giovanile di quel periodo dall'antagonismo e dallo sgomento che suscitava in coloro che erano più anziani. La dinamica e lo spirito di quei tempi derivavano dall'interazione drammatica di due prospettive contrastanti.

Per vedere questo nella vostra esperienza, ripensate a periodi del passato in cui eravate vivaci e consapevoli, almeno una ventina di anni fa, se siete abbastanza anziani. Con un po' di distanza, potete riflettere su quanto fossero diversi quei tempi, su cosa c'era nell'aria, su come le persone interagivano, sul grado di tensione. Lo spirito di quel periodo non è solo negli stili e negli abiti diversi da quelli attuali, ma anche in qualcosa di sociale e collettivo, uno stato d'animo o una sensazione nell'aria. Anche le differenze nelle mode e nell'architettura, i colori che sono diventati popolari, l'aspetto delle automobili parlano di uno spirito che anima questi cambiamenti e queste scelte. Questo spirito può essere caratterizzato come selvaggio e aperto, con persone affamate di ogni tipo di interazione sociale; oppure può essere piuttosto rigido e cauto, con persone inclini a conformarsi e a essere ipercorrette; può essere cinico o speranzoso, stantio o creativo. Quello che volete fare è essere in grado di valutare lo spirito del momento attuale, con un senso di distanza simile, e di vedere dove la vostra generazione si inserisce nello schema generale della Storia, dandovi un senso di dove le cose potrebbero essere dirette.

Modelli generazionali

Fin dall'inizio della Storia, alcuni scrittori e pensatori hanno intuito un modello per la Storia umana. È stato forse il grande studioso islamico del XIV secolo Ibn Khaldun a formulare per

primo questa idea nella teoria secondo cui la storia sembra muoversi in quattro atti, corrispondenti a quattro generazioni.

La prima generazione è quella dei rivoluzionari che rompono radicalmente con il passato, stabilendo nuovi valori ma creando anche un po' di caos nella lotta per farlo. Spesso in questa generazione ci sono grandi leader o profeti che influenzano la direzione della rivoluzione e lasciano la loro impronta. Poi arriva una seconda generazione che desidera un po' di ordine: sentono ancora il calore della rivoluzione, avendola vissuta molto presto, ma vogliono stabilizzare il mondo, stabilire alcune convenzioni e dogmi. Quelli della terza generazione, che hanno pochi legami diretti con i fondatori della rivoluzione, si sentono meno appassionati: sono pragmatici; vogliono risolvere i problemi e rendere la vita il più confortevole possibile. Non sono così interessati alle idee, ma piuttosto a costruire cose. Nel processo, tendono a svuotare lo spirito della rivoluzione originale. Le preoccupazioni materiali predominano e le persone possono diventare piuttosto individualiste. Arriva la quarta generazione, che sente che la società ha perso la sua vitalità, ma non è sicura di cosa dovrebbe sostituirla. Cominciano a mettere in discussione i valori ereditati, alcuni diventano piuttosto cinici. Nessuno sa più in cosa credere. Emerge una sorta di crisi. Poi arriva la generazione rivoluzionaria che, unificata intorno a un nuovo credo, abbatte il vecchio ordine e il ciclo continua. Questa rivoluzione può essere estrema e violenta, oppure meno intensa, con il semplice emergere di valori nuovi e diversi.

Anche se questo modello presenta certamente delle variazioni e non è una scienza, tendiamo a vedere molte sequenze generali nella Storia. La cosa più notevole di tutte è l'emergere della quarta generazione e la crisi di valori che ne consegue. Questo periodo è spesso il più doloroso da vivere: noi esseri umani

sentiamo un profondo bisogno di credere in qualcosa e quando cominciamo a dubitare e a mettere in discussione il vecchio ordine e percepiamo un vuoto nei nostri valori, possiamo impazzire. Tendiamo ad aggrapparci ai sistemi di credenze più recenti, propinati dai ciarlatani e dai demagoghi che prosperano in questi periodi. Cerchiamo capri espiatori per tutti i problemi che si presentano e per l'insoddisfazione che dilaga. Senza un credo unificante che ci ancori e ci calmi, diventiamo tribali, affidandoci a qualche piccolo gruppo di affinità che ci dia un senso di appartenenza.

Spesso, in un periodo di crisi, noteremo la formazione di un sottogruppo tra coloro che si sentono particolarmente ansiosi e risentiti per la rottura dell'ordine. In molti casi si tratta di persone che si sentivano in qualche modo privilegiate in passato e che vedono minacciate le cose che danno per scontate dal caos e dal cambiamento in arrivo. Vogliono aggrapparsi al passato, tornare a un'età dell'oro che ricordano vagamente e impedire qualsiasi rivoluzione. Sono condannati, perché il ciclo non può essere fermato e il passato non può essere magicamente riportato in vita. Ma quando questo periodo di crisi si affievolisce e comincia a confluire nel periodo rivoluzionario, spesso si percepiscono livelli crescenti di eccitazione, poiché coloro che sono giovani e particolarmente affamati di novità percepiscono i cambiamenti in arrivo che hanno impostato a modo loro.

Sembra che stiamo vivendo un periodo di crisi, con una generazione che lo sta vivendo nella sua fase chiave della vita. Anche se non possiamo vedere quanto siamo vicini alla fine di questo periodo, questi tempi non durano mai troppo a lungo, perché lo spirito umano non li tollera. Sta nascendo un sistema di credenze unificanti e si stanno generando nuovi valori che

non possiamo ancora vedere. Alla base di questo schema c'è un ritmo continuo di avanti e indietro che deriva dalle generazioni emergenti che reagiscono agli squilibri e agli errori della generazione precedente.

Se torniamo indietro di quattro generazioni nel nostro tempo, possiamo vederlo chiaramente.

Iniziamo con la generazione silenziosa. Come bambini che hanno vissuto la Grande Depressione e come adulti che hanno raggiunto la maggiore età durante la seconda guerra mondiale e il dopoguerra, sono diventati piuttosto cauti e conservatori, dando valore alla stabilità, alle comodità materiali e all'inserimento nel gruppo. La generazione successiva, quella del baby boom, ha trovato il conformismo dei genitori piuttosto soffocante. Sorta negli anni Sessanta e non perseguitata dalle dure realtà finanziarie dei loro coetanei, questa generazione apprezzava l'espressione personale, le avventure e l'idealismo. A questa è seguita la Generazione X, segnata dal caos degli anni Sessanta e dai conseguenti scandali sociali e politici. Cresciuta negli anni Ottanta e Novanta, è stata pragmatica e conflittuale, valorizzando l'individualismo e la fiducia in sé stessi. Questa generazione ha reagito contro le ipocrisie e l'impraticabilità dell'idealismo dei genitori. A questa è seguita la generazione dei millennial: traumatizzata dal terrorismo e dalla crisi finanziaria, ha reagito contro l'individualismo della generazione precedente, desiderando sicurezza e lavoro di squadra, con un'evidente avversione per il conflitto e il confronto.

Da ciò possiamo dedurre due importanti lezioni: in primo luogo, i nostri valori dipenderanno spesso da dove ci collochiamo in questo schema e da come la nostra generazione reagisce contro gli squilibri particolari della generazione precedente. Semplicemente non saremmo la stessa persona che

siamo ora, con lo stesso atteggiamento e gli stessi ideali, se fossimo vissuti negli anni Venti o negli anni Cinquanta o in periodi successivi. Non ci rendiamo conto di questa influenza critica perché è troppo vicina a noi per poterla osservare. Certamente noi mettiamo in gioco il nostro spirito individuale in questo dramma e, nella misura in cui riusciremo a coltivare la nostra unicità, acquisiremo potere e capacità di dirigere lo Zeitgeist. Ma è fondamentale riconoscere prima di tutto il ruolo dominante che la nostra generazione gioca nella nostra formazione e dove questa generazione si colloca nello schema.

In secondo luogo, notiamo che le generazioni sembrano capaci solo di reagire e muoversi in una direzione opposta a quella della generazione precedente. Forse perché la prospettiva generazionale si forma in gioventù, quando siamo più insicuri e inclini a pensare in bianco e nero. Una via di mezzo, una forma equilibrata di scelta di ciò che potrebbe essere buono o cattivo nei valori e nelle tendenze della generazione precedente, sembra contraria alla nostra natura collettiva. D'altra parte, questo modello di andata e ritorno ha un effetto salutare. Se una generazione si limitasse a portare avanti le tendenze della precedente, probabilmente ci saremmo già distrutti da tempo. Immaginiamo generazioni che succedono alla sfrenatezza degli anni Venti o Sessanta continuando con questo spirito e spingendosi oltre; oppure una generazione che succede a quella degli anni Cinquanta rimanendo ugualmente conservatrice e conformista. Ci soffocheremmo con un'eccessiva espressione di sé o con la stagnazione. Il modello può portare a squilibri, ma garantisce anche la rivitalizzazione di noi stessi. A volte i cambiamenti che si generano in un periodo rivoluzionario sono piuttosto banali e non durano oltre il ciclo. Ma a volte, a partire da una forte crisi, una rivoluzione forgia qualcosa di nuovo che

dura per secoli e rappresenta un progresso verso valori più razionali ed empatici. Nel vedere questo schema storico, dobbiamo riconoscere quello che sembra essere uno spirito umano generale che trascende ogni tempo particolare e che ci fa evolvere. Se per qualche motivo il ciclo si fermasse, saremmo spacciati.

Il vostro compito come studenti della natura umana è triplice: innanzitutto, dovete modificare il vostro atteggiamento nei confronti della vostra generazione. Ci piace pensare di essere autonomi e che i nostri valori e le nostre idee provengano dall'interno e non dall'esterno, ma in realtà non è così. Il vostro obiettivo è capire il più profondamente possibile quanto intensamente lo spirito della vostra generazione e i tempi in cui vivete abbiano influenzato il vostro modo di percepire il mondo. Di solito siamo ipersensibili quando si tratta della nostra stessa generazione. Questa prospettiva si è formata durante l'infanzia, quando eravamo più vulnerabili, e il legame emotivo con i nostri coetanei si è instaurato presto. Spesso sentiamo una generazione più anziana o più giovane che ci critica e ci mettiamo naturalmente sulla difensiva. Quando si tratta di difetti o squilibri, tendiamo a vederli come virtù. Per esempio, se siamo cresciuti in una generazione più timorosa e prudente, potremmo evitare di assumerci grandi responsabilità, come il possesso di una casa o di un'automobile. Lo interpreteremo come un desiderio di libertà o un modo per salvaguardare l'ambiente, non essendo disposti ad affrontare le paure che sono alla base di una simile scelta.

Non possiamo comprendere la nostra generazione nello stesso modo in cui comprendiamo un fatto scientifico, come le caratteristiche di un organismo. È qualcosa di vivo dentro di noi e la nostra comprensione è contaminata dalle nostre emozioni e

dai nostri pregiudizi. Quello che dovete fare è cercare di affrontare il problema senza giudizi e moralismi, diventando il più oggettivi possibile. La personalità della vostra generazione non è né positiva né negativa: è semplicemente il risultato del processo organico descritto sopra.

Considerateví un archeologo che scava nel passato vostro e della vostra generazione, alla ricerca di artefatti, di osservazioni che potete mettere insieme per formare un quadro dello spirito di fondo. Quando esaminate i vostri ricordi, cercate di farlo con una certa distanza, anche quando ricordate le emozioni provate in quel momento. Sorprendetevi nell'inevitabile processo di formulare giudizi positivi e negativi sulla vostra generazione o su quella successiva, e lasciateli andare. È possibile sviluppare questa abilità con la pratica. La formazione di questo atteggiamento giocherà un ruolo fondamentale nel vostro sviluppo. Con un po' di distanza e di consapevolezza, potrete diventare molto più di un seguace della vostra generazione o di un ribelle; potrete plasmare il vostro rapporto con lo Zeitgeist e diventare un formidabile trendsetter.

Il vostro secondo compito è quello di creare una sorta di profilo della personalità della vostra generazione, in modo da poterne capire lo spirito nel presente e sfruttarlo. Tenete presente che ci sono sempre sfumature ed eccezioni. Quello che cercate sono tratti comuni che segnalino uno spirito generale. Potete cominciare con l'esaminare gli eventi decisivi che si sono verificati negli anni precedenti il vostro ingresso nel mondo del lavoro e che hanno avuto un ruolo importante nel plasmare questa personalità. Se questo periodo comprende più o meno ventidue anni, spesso c'è più di un evento decisivo per quel periodo. Per esempio, per coloro che sono diventati maggiorenni negli anni Trenta, ci sono stati la Grande Depressione e poi

l'inizio della seconda guerra mondiale. Per i baby-boomer, c'è stata la guerra del Vietnam e poi il Watergate e gli scandali politici dei primi anni Settanta. La Generazione X è stata bambina durante la rivoluzione sessuale e adolescente nell'era dei figli lasciati a casa da soli. Per i millennial c'è stato l'11 settembre e il crollo finanziario del 2008. A seconda della vostra posizione, entrambe le cose vi influenzeranno, ma una più dell'altra, in quanto si verifica più vicino a quegli anni formativi tra i dieci e i diciotto anni, quando stavate acquisendo consapevolezza del mondo esterno e sviluppando i valori fondamentali. Alcuni periodi, come gli anni Cinquanta, possono essere di relativa stabilità, al limite della stagnazione. Anche questo avrà un effetto potente, considerando l'irrequietezza della mente umana, soprattutto tra i giovani, che avranno voglia di avventura e di agitazione. In questa equazione vanno considerati anche i grandi progressi tecnologici o le invenzioni che modificano il modo in cui le persone interagiscono. Cercate di tracciare una mappa delle ramificazioni di questi eventi decisivi. Prestate particolare attenzione all'effetto che possono aver avuto sul modello di socializzazione che caratterizzerà la vostra generazione. Se l'evento è stato una crisi di qualche tipo, ciò tenderà a far sì che i membri della vostra generazione si uniscano per trovare conforto e sicurezza, dando valore alla squadra e ai sentimenti d'amore, ed essendo allergici al confronto. Un periodo di stabilità e di assenza di eventi vi farà gravitare verso gli altri per l'avventura, per la sperimentazione di gruppo, a volte al limite della spericolatezza. In generale, tenderete a notare uno stile di socializzazione dei vostri coetanei, più evidente nei vostri vent'anni. Cercatene le radici.

Questi eventi più grandi avranno un effetto sul modo in cui considerate il successo e il denaro e se apprezzate lo status e la

ricchezza o valori meno materiali come la creatività e l'espressione personale. Il modo in cui quelli della vostra generazione considerano il fallimento in un'impresa o in una carriera sarà piuttosto indicativo: è un marchio di vergogna o è considerato parte del processo imprenditoriale, persino un'esperienza positiva? Potete valutare questo aspetto anche in base agli anni in cui siete entrati nel mondo del lavoro: sentivate la pressione di dover iniziare subito a fare soldi, oppure era un periodo in cui esplorare il mondo e vivere avventure, per poi trovare una soluzione a trent'anni?

Nel compilare questo profilo, osservate gli stili genitoriali di coloro che vi hanno cresciuto: permissivo, super controllante, indifferente o empatico. Lo stile notoriamente permissivo di coloro che hanno cresciuto i bambini intorno al 1890 ha contribuito a creare l'atteggiamento selvaggio e spensierato della generazione perduta degli anni Venti. I genitori che sono stati profondamente colpiti dagli anni Sessanta hanno spesso finito per essere piuttosto egocentrici e un po' negligenti nei confronti dei loro figli, che non hanno potuto fare a meno di sentirsi un po' estraniati e persino arrabbiati per questo motivo. I genitori iperprotettivi daranno forma a una generazione che teme di uscire dalla propria zona di comfort. Questi stili genitoriali si presentano a ondate. I bambini che sono stati iperprotetti in genere non diventano «genitori elicottero», cioè a loro volta iperprotettivi. I vostri genitori potrebbero essere stati un'eccezione allo stile prevalente, ma noterete un'impronta di personalità nei vostri coetanei che diventerà molto evidente durante l'adolescenza e i primi vent'anni.

Prestate molta attenzione anche agli eroi e alle icone di una generazione, coloro che mettono in atto le qualità che gli altri vorrebbero segretamente avere. Spesso sono i tipi che

guadagnano celebrità nella cultura giovanile: i ribelli, gli imprenditori di successo, i guru, gli attivisti. Questi indicano i nuovi valori emergenti. Allo stesso modo, osservate le tendenze e le mode che improvvisamente attraversano la vostra generazione, come per esempio l'improvvisa popolarità delle valute digitali. Non prendete queste tendenze per quello che sono, ma cercate lo spirito di fondo, l'attrazione inconscia verso certi valori o ideali che esse rivelano. Niente è troppo banale per questa analisi.

Come un individuo, ogni generazione tenderà ad avere un lato inconscio, un lato ombra della sua personalità. Un buon segno di ciò può essere trovato nel particolare stile di umorismo che ogni generazione tende a forgiare. Con l'umorismo le persone liberano le loro frustrazioni ed esprimono le loro inibizioni. Tale umorismo può tendere all'irrazionale, o a qualcosa di più tagliente e persino aggressivo. Una generazione può apparire piuttosto prudente e corretta, ma il suo umorismo è volgare e irriverente. Questa è il lato ombra che fuoriesce. A tal fine, dovrete esaminare il rapporto tra i generi: negli anni Venti e Trenta, uomini e donne cercavano di colmare le loro differenze e di socializzare il più possibile in gruppi misti, le icone maschili erano spesso piuttosto femminili, come Rodolfo Valentino, e le icone femminili avevano un marcato taglio maschile o androgino, come Marlene Dietrich e Josephine Baker. Il contrasto con gli anni Cinquanta e l'improvvisa e forte scissione tra i generi rivela un disagio inconscio e una scissione dalle tendenze trasversali che tutti noi sentiamo (si veda il capitolo 12).

Nell'osservare questo lato ombra della vostra generazione, tenete presente che la sua tendenza verso un estremo – materialismo, spiritualità, avventura, sicurezza – nasconde

un'attrazione nascosta verso l'opposto. Una generazione come quella cresciuta negli anni Sessanta sembrava disinteressata alle cose materiali, i suoi principali valori erano spirituali e interiori, l'essere spontanei e ciò che si pensava fossero autentico, in reazione ai loro genitori materialisti. Ma sotto questo spirito, si poteva percepire un'attrazione segreta per il lato materiale della vita, nel desiderio di avere sempre il meglio di qualcosa – gli impianti audio più recenti, le droghe di alta qualità, i vestiti più alla moda. Questa attrazione si è rivelata in tutta la sua verità durante gli anni degli yuppie, tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta.

Con tutte queste conoscenze accumulate potete iniziare a formare un profilo complessivo della vostra generazione, complesso e organico come il fenomeno stesso. Il vostro terzo compito, quindi, è quello di espandere questa conoscenza a qualcosa di più ampio, cercando innanzitutto di mettere insieme quello che potrebbe essere considerato lo Zeitgeist. In questo senso, state osservando in particolare il rapporto tra le due generazioni dominanti, i primi adulti (dai ventidue ai quarantaquattro anni) e quelli della mezza età (dai quarantacinque ai sessantasei anni). Per quanto i genitori e i figli di queste generazioni possano sembrare vicini, c'è sempre una tensione di fondo, oltre a risentimento e invidia. Esistono differenze naturali tra i loro valori e il loro modo di vedere il mondo. Si vuole esaminare questa tensione e determinare quale generazione tenda a dominare e come questa dinamica di potere potrebbe spostarsi nel presente. Inoltre, vorrete vedere in quale parte del modello storico più ampio la vostra generazione potrebbe rientrare.

Questa consapevolezza generale produrrà diversi vantaggi importanti. Per esempio, la prospettiva generazionale tende a

creare un particolare tipo di miopia. Ogni generazione si avvicina a uno squilibrio perché reagisce contro la precedente. Vede e giudica ogni cosa in base a determinati valori che detiene rispetto agli altri e questo chiude la mente ad altre possibilità. Possiamo essere idealisti e pragmatici, apprezzare il lavoro di squadra e il nostro spirito individuale, eccetera. C'è molto da guadagnare guardando il mondo dalla prospettiva dei propri genitori o dei propri figli, e persino adottando alcuni dei loro valori. La sensazione di superiorità della propria generazione è semplicemente un'illusione. La vostra consapevolezza vi libererà da questi blocchi mentali e da queste illusioni, rendendo la vostra mente più fluida e creativa. Sarete in grado di plasmare i vostri valori e le vostre idee e di non essere un prodotto del tempo.

Grazie alla consapevolezza dello Zeitgeist generale, comprenderete anche il contesto storico. Avrete la percezione di dove si sta dirigendo il mondo. Potrete anticipare cosa c'è dietro l'angolo. Con questa conoscenza, potrete mettere in gioco il vostro spirito individuale e contribuire a plasmare il futuro che si sta sviluppando nel presente. Sentirsi profondamente legati alla catena ininterrotta della Storia, e al proprio ruolo in questo grande dramma, infonderà in voi una calma che renderà tutto più sopportabile. Non reagite in modo eccessivo all'indignazione del giorno. Non fatevi prendere dall'entusiasmo per l'ultima tendenza. Siete consapevoli del modello che tenderà a far cambiare direzione alle cose entro un certo periodo di tempo. Se non vi sentite in sintonia con i tempi, sapete che i giorni difficili finiranno e che potrete fare la vostra parte per far passare la prossima ondata. Tenete presente che, oggi più che mai, è fondamentale possedere queste conoscenze, per due motivi. In primo luogo, a dispetto dei sentimenti anti-

globali che attraversano il mondo, la tecnologia e i social media ci hanno unificato in modo indelebile. Ciò significa che le persone di una generazione hanno spesso più cose in comune con quelle della stessa generazione in altre culture che con le generazioni più anziane nel proprio Paese. Questo stato di cose senza precedenti significa che lo Zeitgeist è più globalizzato che mai, rendendo la sua conoscenza molto più essenziale e potente. In secondo luogo, a causa di questi forti cambiamenti avviati dalle innovazioni tecnologiche, il ritmo si è accelerato, creando una dinamica autoavverante. I giovani si sentono quasi assuefatti da questo ritmo e desiderano altri cambiamenti, anche se di natura banale. Con l'accelerazione del ritmo aumentano le crisi, il che non fa che accelerare il processo. Questo ritmo tende a farvi girare la testa e a farvi perdere la prospettiva. Potreste ritenere innovativo un cambiamento senza significato e ignorare il vero cambiamento rivoluzionario in corso. Non sarete in grado di tenere il passo, né tanto meno di anticipare ciò che verrà dopo. Solo la vostra consapevolezza generazionale, la vostra calma prospettiva storica, vi permetterà di dominare questi tempi.

Strategie per sfruttare lo spirito del tempo

Per sfruttare al meglio lo Zeitgeist, dovete partire da una semplice premessa: siete un prodotto dei tempi come tutti gli altri; la generazione in cui siete nati ha plasmato i vostri pensieri e valori, che ne siate consapevoli o meno. Quindi, se sentite nel profondo una certa frustrazione per come vanno le cose nel mondo o per la vecchia generazione, o se percepite che manca qualcosa, potete essere quasi certi che altre persone della vostra generazione stanno provando lo stesso. E se siete voi ad

agire su questa sensazione, il vostro lavoro risuonerà con la vostra generazione e contribuirà a plasmare lo Zeitgeist. Tenendo presente questo, dovete mettere in pratica alcune o tutte le strategie seguenti.

Spingete contro il passato. Potreste sentire il bisogno profondo di creare qualcosa di nuovo e di più rilevante per la vostra generazione, ma il passato eserciterà quasi sempre un forte richiamo su di voi, sotto forma dei valori dei vostri genitori che avete interiorizzato in giovane età. Inevitabilmente siete un po' timorosi e combattuti. Per questo motivo, potreste esitare a dare il massimo in qualsiasi cosa facciate o esprimiate, e la vostra sfida ai modi di fare del passato tenderà a essere piuttosto tiepida. Dovete invece forzarvi nella direzione opposta: usate il passato e i suoi valori o le sue idee come qualcosa contro cui spingere con grande forza, usando in questo, per aiutarvi, la rabbia che potreste provare. La rottura con il passato deve essere il più netta e chiara possibile. Esprimete ciò che è tabù, infrangete le convenzioni a cui si attiene la vecchia generazione. Tutto ciò ecciterà e attirerà l'attenzione delle persone della vostra generazione, molte delle quali vorranno seguire il vostro esempio.

Grazie alla sua audacia e al suo atteggiamento di sfida nei confronti della vecchia generazione, il conte di Essex incarnò il nuovo spirito fiducioso dell'Inghilterra post-Armada e divenne il beniamino della sua generazione (si veda il capitolo 15 per maggiori dettagli). Danton conquistò il potere grazie alla sua capacità di sfidare la monarchia e di fomentare la repubblica. Negli anni Venti, la ballerina afroamericana Josephine Baker esemplificò il nuovo spirito di spontaneità della generazione perduta, rendendo le sue esibizioni il più possibile libere e scioccanti. Rompendo così profondamente con le immagini del

passato delle precedenti first lady e con i loro soliti modi pudici, Jacqueline Kennedy divenne l'icona del nuovo spirito dei primi anni Sessanta. Andando oltre in questa direzione, si crea uno shock e si accendono desideri tra gli altri che aspettano di emergere.

Adattate il passato allo spirito del presente. Una volta identificata l'essenza dello Zeitgeist, è spesso una saggia strategia trovare un momento o un periodo storico analogo. Le frustrazioni e le ribellioni della vostra generazione sono state sicuramente avvertite in qualche misura da una generazione precedente e sono state espresse in modo drammatico. I leader di queste generazioni passate risuonano nella Storia e, più passa il tempo, più assumono una sorta di sfumatura mitica. Associandovi a quelle figure o a quei tempi, potete dare maggior peso al movimento o all'innovazione che state promuovendo. Prendete alcuni dei simboli e degli stili emotivamente carichi di quel periodo storico e adattateli, dando l'impressione che ciò che state tentando di fare nel presente sia una versione più perfetta e progressista di ciò che è accaduto nel passato.

Nel farlo, pensate in termini grandiosi e mitici. Danton si associò a Cicerone, i cui discorsi e le cui azioni a favore della Repubblica romana e contro la tirannia trovarono in modo naturale il favore di molti francesi e diedero alla missione di Danton il peso aggiunto del passato antico. Il regista Akira Kurosawa riportò in vita il mondo del guerriero samurai, così celebrato nella cultura giapponese, ma ricreandolo in modo tale da commentare con giudizio i problemi e gli stati d'animo del Giappone del dopoguerra. Quando si candidò alla presidenza, John F. Kennedy voleva annunciare un nuovo spirito americano che stava superando la staticità degli anni Cinquanta. Chiamò i programmi che avrebbe avviato la «Nuova Frontiera»,

associando le sue idee allo spirito pionieristico che, in modo così riverente, è radicato nella psiche americana. Questo immaginario divenne una parte potente del suo fascino.

Fate rivivere lo spirito dell'infanzia. Facendo rivivere lo spirito dei vostri primi anni di vita – il suo umorismo, gli eventi storici decisivi, gli stili e i prodotti dell'epoca, le sensazioni che si respiravano nell'aria proprio mentre le percepivate – raggiungerete il vasto pubblico di tutti coloro che hanno vissuto quegli anni in modo simile. È stato un periodo della vita di grande intensità emotiva e, ricreandolo in qualche forma, ma riflesso attraverso gli occhi di un adulto, il vostro lavoro troverà il favore dei vostri coetanei. Dovete usare questa strategia solo se sentite un legame particolarmente forte con la vostra infanzia. Altrimenti il vostro tentativo di ricreare lo spirito sembrerà piatto e artificioso. Tenete presente che non state puntando a una ricostruzione letterale del passato, ma a catturarne lo spirito. Per avere un vero potere, il processo dovrebbe collegarsi a qualche questione o problema del presente e non rappresentare semplicemente un po' di nostalgia senza senso. Se state inventando qualcosa, cercate di aggiornare e incorporare gli stili di quel periodo dell'infanzia in modo sottile, sfruttando l'attrazione inconscia che tutti proviamo per quel primo periodo della vita.

Create una nuova configurazione sociale. È nella natura umana che le persone desiderino una maggiore interazione sociale con coloro con cui sentono un'affinità. Otterrete sempre un grande potere forgiando un nuovo modo di interagire che piaccia alla vostra generazione. Organizzate un gruppo intorno a nuove idee o valori che sono nell'aria o alla tecnologia più recente che vi permette di riunire persone con una mentalità

simile in un modo nuovo. Eliminate gli intermediari che in passato creavano barriere e impedivano associazioni libere tra le persone. In questa nuova forma di gruppo, è sempre saggio introdurre alcuni rituali che legano i membri e alcuni simboli con cui identificarsi. Ne vediamo molti esempi nel passato: i *salons* della Francia del XVII secolo, dove uomini e donne potevano parlare liberamente e apertamente; le logge massoniche nell'Europa del XVIII secolo, con i loro rituali segreti e l'aria di sovversione; gli speak-easy e i jazz club degli anni Venti, dove l'atmosfera era *anything goes*, «tutto è permesso»; o, più recentemente, le piattaforme e i gruppi online o i flash-mob. Nell'utilizzare questa strategia, pensate agli elementi repressivi del passato da cui le persone desiderano liberarsi. Potrebbe trattarsi di un periodo di ottusa correttezza o *pruderie*, o conformismo dilagante, o sopravvalutazione dell'individualismo e di tutto l'egoismo che ne deriva. Il gruppo che create lascerà fiorire un nuovo spirito e offrirà persino l'emozione di infrangere i tabù del passato sulla correttezza.

Sovvertite lo spirito. Potreste trovarvi in disaccordo con una parte dello spirito della vostra generazione o dei tempi in cui vivete. Forse vi identificate con qualche tradizione superata del passato, oppure i vostri valori differiscono in qualche modo a causa del vostro temperamento individuale. Qualunque sia la ragione, non è mai saggio predicare, moralizzare o condannare lo spirito del tempo. Non farete altro che emarginarvi. Se lo spirito del tempo è come una marea o un torrente, è meglio trovare un modo per reindirizzarlo delicatamente, invece di combattere la sua direzione. Avrete più potere ed effetto lavorando all'interno dello Zeitgeist e sovvertendolo. Per esempio, realizzate qualcosa – un libro, un film, un prodotto qualsiasi – che ha l'aspetto e l'atmosfera del tempo, anche in

misura esagerata. Tuttavia, attraverso il contenuto di ciò che si produce, si inseriscono idee e uno spirito in qualche modo diverso, che indica il valore del passato che si preferisce o raffigura un altro modo possibile di rapportarsi agli eventi o di interpretarli, contribuendo ad allentare la stretta cornice generazionale attraverso cui le persone vedono il loro mondo.

Dopo la seconda guerra mondiale, i grandi stilisti europei provarono un forte disprezzo per il mercato americano che ormai dominava il mondo. Non amavano la cultura popolare emergente e la sua volgarità. La stilista Coco Chanel aveva sempre enfatizzato l'eleganza nelle sue creazioni e certamente condivideva parte di questa antipatia. Ma andò nella direzione opposta rispetto ad altri stilisti dell'epoca: abbracciò il nuovo potere delle donne americane e soddisfece il loro desiderio di un abbigliamento meno elaborato e più atletico. Guadagnando la loro fiducia e usando il loro linguaggio, Chanel aveva ora il grande potere di modificare sottilmente i gusti americani, introducendo una maggiore sensibilità e conferendo un po' di eleganza ai modelli snelli che le donne americane amavano. In questo modo contribuì a reindirizzare lo Zeitgeist della moda, anticipando i cambiamenti dei primi anni Sessanta. Questo è il potere che deriva dal lavorare con lo spirito piuttosto che contro di esso.

Continuate ad adattarvi. Durante la vostra giovinezza la vostra generazione ha forgiato il suo particolare spirito, un periodo di intensità emotiva che spesso ricordiamo con affetto. Il problema che si incontra è che, invecchiando, si tende a rimanere ancorati ai valori, alle idee e agli stili che l'hanno caratterizzato. Si diventa una sorta di caricatura del passato per chi è più giovane. Si smette di evolvere. I tempi vi lasciano indietro, il che non fa altro che farvi aggrappare ancora di più al passato come unica

àncora. Con l'avanzare dell'età e con il crescente numero di giovani che occupano la scena pubblica, il proprio pubblico si riduce. Non è che dobbiate abbandonare lo spirito che vi ha contraddistinto, compito comunque impossibile, anzi cercare di scimmiottare gli stili delle nuove generazioni non farà altro che farvi apparire ridicoli e inautentici. Quello che dovete fare è modernizzare il vostro spirito, eventualmente adottando alcuni valori e idee della generazione più giovane che vi attraggono, conquistando un pubblico nuovo e più ampio grazie alla fusione della vostra esperienza e della vostra prospettiva con i cambiamenti in atto, trasformandovi in un ibrido insolito e accattivante.

Per il regista Alfred Hitchcock, il decennio che plasmò lui e il suo lavoro fu quello degli anni Venti, quando entrò nell'industria e divenne regista. Ciò che contava di più in quei film muti era perfezionare un linguaggio visivo per raccontare una storia. Hitchcock padroneggiava l'arte di utilizzare le angolazioni e i movimenti della macchina da presa per far sentire il pubblico al centro della storia. Non abbandonò mai questa ossessione per il linguaggio visivo nel corso dei sei decenni in cui lavorò come regista, ma adattò continuamente il suo stile agli spettacoli a colori tanto in voga negli anni Cinquanta e ai popolari thriller e horror degli anni Sessanta e Settanta. A differenza di altri registi che stavano invecchiando, passati completamente di moda o che hanno semplicemente cercato di imitare lo stile corrente, Hitchcock creò un ibrido tra passato e presente. Questo diede ai suoi film successivi un'enorme profondità, dato che aveva incorporato tutti gli adattamenti dei primi anni della sua carriera. I suoi film potevano avere un fascino di massa, ma erano resi unici da questi strati di innovazione incorporati nella sua opera. Una tale

profondità avrà sempre un effetto inspiegabile sul pubblico, poiché il vostro lavoro sembrerà al di là del tempo stesso.

L'umano al di là del tempo e della morte

Noi esseri umani siamo maestri nel trasformare qualsiasi cosa su cui mettiamo le mani. Abbiamo modificato completamente il pianeta Terra per adattarlo ai nostri scopi; ci siamo trasformati da una specie fisicamente debole nell'animale sociale più potente e preminente, ingrandendo e ricablando il nostro cervello. Siamo irrequieti e dotati di un'inventiva infinita. Ma un'area sembra sfidare i nostri poteri di trasformazione: il tempo. Nasciamo ed entriamo nel flusso della vita, che ogni giorno ci porta più vicino alla morte. Il tempo è lineare, avanza sempre, e non possiamo fare nulla per fermare il suo corso. Ci muoviamo attraverso le varie fasi della esistenza, che ci contraddistinguono in base a modelli che sfuggono al nostro controllo. Il nostro corpo e la nostra mente rallentano e perdono la loro elasticità giovanile. Osserviamo impotenti mentre sempre più giovani riempiono il palcoscenico della vita, spingendoci in disparte. Siamo nati in un periodo storico e in una generazione che non sono stati scelti da noi e che sembrano determinare molto di ciò che siamo e di ciò che ci accade. In relazione al tempo, la nostra natura attiva viene neutralizzata e, anche se non lo registriamo consapevolmente, la nostra impotenza è all'origine di molte delle nostre ansie e depressioni.

Se guardiamo più da vicino, però, alla nostra personale esperienza del tempo, possiamo notare qualcosa di particolare: lo scorrere delle ore o dei giorni può cambiare a seconda del nostro stato d'animo e delle circostanze. Un bambino e un adulto vivono il tempo in modo molto diverso: per il primo il

tempo scorre lentamente, per il secondo troppo velocemente. Quando siamo annoiati, il tempo ci sembra vuoto e rallenta; quando siamo eccitati e ci divertiamo, vorremmo che rallentasse. Quando siamo calmi e meditativi, il tempo può passare lentamente, ma sembra pieno e soddisfacente. In generale, ciò significa che il tempo è una creazione umana, un modo per misurare il suo passaggio per i nostri scopi, e la nostra esperienza di questa creazione artificiale è piuttosto soggettiva e mutevole. Abbiamo il potere di rallentare o accelerare consapevolmente il tempo. Il nostro rapporto con il tempo è più malleabile di quanto pensiamo. Anche se non possiamo fermare il processo di invecchiamento o sfidare la realtà ultima della morte, possiamo alterarne l'esperienza, trasformando ciò che è doloroso e deprimente in qualcosa di diverso. Possiamo sentire il tempo più ciclico che lineare; possiamo persino uscire dal flusso e sperimentare forme di atemporalità. Non siamo costretti a rimanere bloccati nella morsa della nostra generazione e della sua prospettiva.

Sebbene questo possa sembrare una pia illusione, possiamo menzionare diverse figure storiche – Leonardo da Vinci e Johann Wolfgang von Goethe, per citarne due – che hanno consapevolmente trasceso la loro epoca e descritto la loro esperienza trasformata del tempo. È un ideale che la nostra natura attiva ci consente di immaginare e che vale la pena di realizzare in qualche misura.

Ecco come potremmo applicare questo approccio attivo a quattro aspetti elementari del tempo.

Le fasi della vita: quando attraversiamo le fasi della vita – gioventù, età adulta emergente, mezza età e vecchiaia – notiamo alcuni cambiamenti comuni in noi. In gioventù viviamo la vita in modo più intenso, siamo più emotivi e vulnerabili. La

maggior parte di noi tende a essere concentrata verso l'esterno, a preoccuparsi di ciò che le persone potrebbero pensare di noi e di come ci inseriamo. Siamo più socievoli, ma inclini a comportamenti sciocchi e alla presunzione. Con l'avanzare dell'età, l'intensità diminuisce, la nostra mente tende a stringersi intorno a certe idee e giudizi convenzionali. Lentamente ci preoccupiamo meno di ciò che gli altri pensano di noi e quindi diventiamo più orientati verso l'interno. Ciò che a volte guadagniamo in queste ultime fasi è una certa distanza, un po' di autocontrollo, e forse la saggezza che deriva dall'accumulo di esperienze. Abbiamo però il potere di abbandonare o attenuare le qualità negative che spesso accompagnano alcune fasi della vita, sfidando in un certo senso il processo stesso di invecchiamento. Per esempio, quando siamo giovani, possiamo fare in modo di ridurre l'influenza del gruppo su di noi e non essere così fissati su ciò che gli altri pensano e fanno, possiamo orientarci maggiormente verso l'interiorità, in armonia con la nostra unicità (si veda il capitolo 13 per saperne di più). Possiamo consapevolmente sviluppare una maggiore distanza interiore che ci viene naturale con gli anni, riflettere più profondamente sulle nostre esperienze, trarne insegnamento e sviluppare una saggezza precoce. Diventando più anziani, possiamo sforzarci di mantenere le qualità positive della gioventù che spesso svaniscono con gli anni. Per esempio, possiamo ritrovare la naturale curiosità che avevamo da bambini, abbandonando il compiacimento e l'atteggiamento da saputelli che spesso ci assalgono invecchiando. Continuiamo a guardare il mondo attraverso una nuova prospettiva, mettendo in discussione i nostri valori e preconcetti, rendendo la nostra mente più fluida e creativa. A questo scopo, possiamo imparare una nuova abilità o studiare un nuovo settore per ritrovare la gioia che avevamo un tempo

nell'imparare qualcosa di nuovo. Possiamo anche meditare su alcune delle esperienze più intense della nostra giovinezza, ricollocandoci in quei momenti attraverso la nostra immaginazione, collegandoci più profondamente con chi eravamo. Possiamo sentire quell'intensità giovanile tornare in qualche misura nelle nostre esperienze attuali.

Una parte del motivo per cui diventiamo meno socievoli con il passare degli anni è che ci trasformiamo in individui giudicanti e intolleranti verso le stranezze delle persone, il che non migliora la nostra esperienza di vita. Possiamo modificare anche questo aspetto arrivando a comprendere più profondamente la natura umana e accettando le persone così come sono.

L'invecchiamento ha una componente psicologica e può essere una profezia che si autoavvera: ci diciamo che stiamo rallentando e che non possiamo fare o tentare di fare tutto quello in cui riuscivamo in passato e, mentre agiamo su questi pensieri, intensifichiamo il processo di invecchiamento, che ci rende depressi e inclini a rallentare ancora di più. Possiamo vedere icone del passato come Benjamin Franklin, che andò nella direzione opposta, e che, con l'avanzare dell'età, metteva continuamente alla prova la sua mente e il suo corpo e che, a detta di tutti, mantenne un'indole deliziosamente infantile e gioviale fino ai settanta e ottant'anni.

Generazioni attuali: il vostro obiettivo è quello di essere meno un prodotto del tempo e di acquisire la capacità di trasformare il vostro rapporto con la vostra generazione. Un modo fondamentale per farlo è la frequentazione attiva di persone di generazioni diverse. Se siete più giovani, cercate di interagire di più con quelli della vecchia generazione. Alcuni di loro, che sembrano avere uno spirito con cui ci si può identificare, potete

frequentarli come mentori e modelli. Con gli altri vi relazionate come con i vostri coetanei, senza sentirvi superiori o inferiori, ma prestando profonda attenzione ai loro valori, alle loro idee e alle loro prospettive, aiutandovi ad ampliare le vostre. Se siete più anziani, invertite la tendenza interagendo attivamente con i giovani, non come genitori o figure autoritarie, ma come coetanei. Permettetevi di assorbire il loro spirito, il loro diverso modo di pensare e il loro entusiasmo. Avvicinatevi a loro con l'idea che abbiano qualcosa da insegnarci. Interagendo a un livello più autentico con chi appartiene a generazioni diverse, si crea un legame unico, quello di persone che vivono nello stesso momento della Storia. Questo non farà altro che migliorare la vostra comprensione dello Zeitgeist.

Generazioni passate: quando pensiamo alla Storia, tendiamo a rendere il passato una sorta di caricatura morta e senza spirito. Forse ci sentiamo compiaciuti e superiori nei confronti delle epoche passate, e quindi ci concentriamo su quegli aspetti che indicano idee e valori arretrati (senza renderci conto che le generazioni future faranno lo stesso con noi), vedendo ciò che vogliamo vedere. Oppure proiettiamo sul passato le idee e i valori del presente, che hanno poca relazione con il modo in cui quelli del passato hanno vissuto il mondo. Eliminiamo la loro prospettiva generazionale, cosa che si vede soprattutto nei film storici, dove le persone parlano e agiscono proprio come noi, solo in costume. Oppure ignoriamo semplicemente la storia, immaginando che non abbia alcuna rilevanza per la nostra esperienza attuale.

Dobbiamo liberarci di queste assurde nozioni e abitudini. Non siamo così superiori a quelli del passato come ci piace immaginare (si vedano i capitoli precedenti sull'irrazionalità, la miopia, l'invidia, la grandiosità, il conformismo e l'aggressività).

Ci sono periodi culturali che sono stati superiori al nostro per quanto riguarda la democrazia partecipativa, il pensiero creativo o la vivacità culturale. Ci sono periodi del passato in cui le persone avevano una comprensione più approfondita della psicologia umana e un realismo corroborante che ci farebbe apparire piuttosto ingenui al confronto. Sebbene la natura umana rimanga una costante, le persone del passato si sono trovate ad affrontare circostanze diverse, con diversi livelli di tecnologia e con valori e credenze molto differenti dai nostri, e non necessariamente inferiori. Quei valori riflettevano le loro diverse circostanze, e anche noi li avremmo condivisi. Ma soprattutto dobbiamo capire che il passato non è affatto morto. Non arriviamo alla vita come una tabula rasa, avulsa da milioni di anni di evoluzione. Tutto ciò che pensiamo e sperimentiamo, i nostri pensieri e le nostre convinzioni più intime, sono modellati dalle lotte delle generazioni passate. Molti dei modi in cui ci rapportiamo al mondo oggi derivano da cambiamenti di pensiero avvenuti molto tempo fa.

Quando vediamo persone che sacrificano completamente tutto per una causa, stiamo rivivendo un cambiamento di valori iniziato dai primi cristiani del I secolo, che hanno rivoluzionato il nostro modo di pensare sacrificandosi per un ideale. Quando ci innamoriamo e idealizziamo la persona amata, stiamo rivivendo le emozioni che i trovatori del XII secolo hanno introdotto nel mondo occidentale, un sentimento che non era mai esistito prima. Ogni volta che esaltiamo le emozioni e la spontaneità rispetto all'intelletto e allo sforzo, stiamo rivivendo ciò che i movimenti romantici del XVIII secolo hanno introdotto per la prima volta nella nostra psicologia. Non ne siamo consapevoli, ma siamo il prodotto di tutti i cambiamenti accumulati nel pensiero e nella psicologia umana.

Trasformando il passato in qualcosa di morto, non facciamo altro che negare ciò che siamo. Diventiamo barbari, privi di radici, disconnessi dalla nostra natura.

Dovete modificare radicalmente il vostro rapporto con la Storia, riportandola in vita dentro di voi. Iniziate prendendo in considerazione un'epoca del passato, che per qualche motivo vi appassiona. Cercate di ricreare lo spirito di quei tempi, di entrare nell'esperienza soggettiva degli attori di cui leggete, usando la vostra immaginazione attiva. Guardate il mondo attraverso i loro occhi. Utilizzate gli ottimi libri scritti negli ultimi cento anni per farvi un'idea della vita quotidiana in determinati periodi (per esempio, *Everyday Life in Ancient Rome* di Lionel Casson o *The Waning of the Middle Ages* di Johan Huizinga). Nella letteratura dell'epoca è possibile individuare lo spirito dominante. I romanzi di Francis Scott Fitzgerald vi forniranno un legame molto più vivo con l'Età del Jazz di qualsiasi libro accademico sull'argomento. Abbandonate ogni tendenza a giudicare o a moralizzare. Le persone vivevano il loro momento presente in un contesto che aveva senso per loro. Vorrete capirlo dall'interno. In questo modo sentirete voi stessi in modo diverso: il vostro concetto di tempo si espanderà e vi renderete conto che, se il passato vive in voi, ciò che fate oggi, il mondo in cui vivete, vivrà e influenzerà il futuro, collegandovi al più grande spirito umano che si muove attraverso tutti noi. In questo momento siete parte di questa catena ininterrotta. E questa può essere un'esperienza inebriante, uno strano indizio di immortalità.

Il futuro: possiamo comprendere il nostro effetto sul futuro in modo più chiaro nel rapporto con i nostri figli o con i giovani che influenziamo in qualche modo come insegnanti o mentori. Questa influenza durerà anni dopo la nostra scomparsa. Ma il

nostro lavoro, ciò che creiamo e contribuiamo a dare alla società, può esercitare un potere ancora maggiore e può diventare parte di una strategia consapevole per comunicare con coloro che vivranno nel futuro e influenzarli. Pensare in questo modo può effettivamente modificare ciò che diciamo o facciamo.

Sicuramente Leonardo da Vinci ha seguito una strategia di questo tipo. Cercava continuamente di immaginare come sarebbe potuto essere il futuro, di vivere in esso attraverso la sua immaginazione. Ne sono prova i suoi disegni di possibili invenzioni che potrebbero esistere nel futuro, alcune delle quali, come le macchine volanti, aveva effettivamente tentato di creare. Pensava anche ai valori che le persone avrebbero potuto avere nel futuro e che non esistevano ancora nell'epoca in cui viveva. Per esempio, sentiva una profonda affinità con gli animali e li vedeva come se possedessero un'anima, una convinzione che all'epoca non condivideva nessun altro. Questo lo spinse a diventare vegetariano e ad andare in giro a liberare gli uccelli in gabbia nei mercati. Vedeva la natura come un tutt'uno, compresi gli esseri umani, e immaginava un futuro in cui questa idea sarebbe stata condivisa.

La grande femminista, filosofa e scrittrice Mary Wollstonecraft (1759-1797) credeva che noi esseri umani possiamo creare il futuro da come lo immaginiamo nel presente. Per lei, nella sua breve vita, molto si è concretizzato nell'immaginare un futuro in cui i diritti delle donne e, soprattutto, le loro capacità di ragionamento, avrebbero avuto lo stesso peso degli uomini. Il suo pensiero in questi termini ha di fatto influenzato profondamente il futuro.

Forse uno degli esempi più inquietanti è Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832), scienziato, romanziere e filosofo. Egli

aspirava a una sorta di conoscenza universale, simile a quella di Leonardo, in cui cercava di padroneggiare tutte le forme di intelligenza umana, di immergersi in tutte le epoche storiche e, attraverso ciò, di essere in grado non solo di vedere il futuro, ma di entrare in comunione con i suoi abitanti. Fu in grado di anticipare la teoria dell'evoluzione decenni prima di Darwin. Previde molte delle grandi tendenze politiche del XIX e del XX secolo, compresa l'eventuale unificazione dell'Europa dopo la seconda guerra mondiale. Immaginò molti dei progressi della tecnologia e degli effetti che questi avrebbero avuto sul nostro spirito. Era una persona che cercava attivamente di vivere al di fuori del suo tempo e i suoi poteri profetici erano leggendari tra i suoi amici.

Infine, a volte possiamo avere l'impressione di essere nati nel periodo storico sbagliato, di non essere in armonia con i tempi. Eppure siamo bloccati in questo tempo e dobbiamo viverlo. Se è così, questa *strategia dell'immortalità* può darci un po' di sollievo. Siamo consapevoli dei cicli della Storia e di come il pendolo oscillerà e i tempi cambieranno, forse dopo la nostra scomparsa. In questo modo, possiamo guardare al futuro e sentire un legame con coloro che vivono ben oltre questo terribile momento. Possiamo raggiungerli, renderli parte del nostro pubblico. Un giorno leggeranno di noi o leggeranno le nostre parole, e il legame andrà in entrambe le direzioni, indicando questa suprema capacità umana di superare il proprio tempo e la finalità della morte stessa.

> «I difetti di un uomo sono presi dalla sua epoca; le sue virtù e la sua grandezza appartengono a lui stesso.»
> (Johann Wolfgang von Goethe)

18
MEDITARE SULLA NOSTRA COMUNE MORTALITÀ

La legge della negazione della morte

La maggior parte di noi trascorre la vita evitando il pensiero della morte. Invece, l'inevitabilità della morte dovrebbe essere continuamente presente nella nostra mente. Comprendere la brevità della vita ci riempie di un senso di scopo e di urgenza a realizzare i nostri obiettivi. Allenarci a confrontarci e ad accettare questa realtà rende più facile gestire le inevitabili battute d'arresto, le separazioni e le crisi della vita. Ci dà un senso di proporzione, di ciò che conta davvero in questa nostra breve esistenza. La maggior parte delle persone cerca continuamente modi per separarsi dagli altri e sentirsi superiori. Invece, dobbiamo vedere la mortalità in ognuno di noi, il modo in cui ci uniforma e ci connette tutti. Diventando profondamente consapevoli della nostra mortalità, intensifichiamo la nostra esperienza di ogni aspetto della vita.

La pallottola nel fianco

Da bambina, mentre cresceva a Savannah, in Georgia, Mary Flannery O'Connor (1925-1964) sentiva uno strano e potente legame con suo padre, Edward. Una parte di questo legame derivava naturalmente dalla loro straordinaria somiglianza fisica: gli stessi occhi grandi e penetranti, le stesse espressioni facciali. Ma, cosa più importante per Mary, il loro modo di pensare e di sentire sembrava completamente in sintonia. Lo percepiva quando suo padre partecipava ai giochi che lei inventava: si calava con tanta naturalezza nello spirito del gioco e la sua immaginazione si muoveva in una direzione simile alla sua. Riuscivano a comunicare senza mai dire una parola.

Mary, figlia unica, non si sentiva allo stesso modo con la madre, Regina, che proveniva da una classe socialmente superiore a quella del marito e aspirava a essere una figura di spicco nella società locale. La madre voleva plasmare la figlia, piuttosto studiosa e solitaria, nella quintessenza della signora del sud, ma Mary, testarda e ostinata, non ne voleva sapere. Trovava la madre e i suoi parenti un po' formali e superficiali. All'età di dieci anni, disegnò una serie di loro caricature, che intitolò *I miei parenti*. Con spirito malizioso, fece leggere le vignette alla madre e ai parenti, che naturalmente rimasero scioccati, non solo per il modo in cui erano stati ritratti, ma anche per l'arguzia di quella bambina di dieci anni.

Il padre, tuttavia, trovò le caricature deliziose. Le raccolse in un piccolo libro che mostrava ai visitatori. Prevedeva per la figlia un grande futuro come scrittrice. Mary seppe fin da subito di essere diversa dagli altri bambini, persino un po' eccentrica, e si crogiolava nell'orgoglio che il padre mostrava per le sue

qualità insolite. Lei lo capiva così bene che si spaventò quando, nell'estate del 1937, percepì un cambiamento nella sua energia e nel suo spirito. All'inizio fu impercettibile: eruzioni cutanee sul viso, un'improvvisa stanchezza che lo coglieva nel pomeriggio. Poi cominciò a fare sonnellini sempre più lunghi e a soffrire di frequenti attacchi di influenza, il corpo tutto dolorante. Di tanto in tanto Mary origliava i suoi genitori mentre parlavano a porte chiuse dei suoi disturbi, e ciò che riusciva a capire era che c'era un problema molto serio.

L'attività immobiliare che il padre aveva avviato qualche anno prima non stava andando molto bene e dovette lasciarla. Pochi mesi dopo, riuscì a ottenere un lavoro governativo ad Atlanta, non molto remunerativo. Per far fronte alle ristrettezze economiche, Mary e sua madre si trasferirono in una spaziosa casa di proprietà di alcuni parenti nella città di Milledgeville, nel centro della Georgia, non troppo lontano da Atlanta. Nel 1940 il padre era ormai troppo debole per continuare a lavorare. Tornò a casa e, nei mesi successivi, Mary osservò l'amato padre diventare ogni giorno più debole e più magro, tormentato da dolori lancinanti alle articolazioni, finché alla fine morì, il 1° febbraio 1941, all'età di quarantacinque anni. Mesi dopo Mary apprese che aveva sofferto di lupus eritematoso, una malattia che porta il corpo a creare anticorpi che attaccano e indeboliscono i suoi stessi tessuti sani. (Oggi è noto come lupus eritematoso sistemico ed è la versione più grave della malattia.)

All'indomani della sua scomparsa, Mary si sentiva troppo stordita per parlare con qualcuno della perdita, ma confidò in un diario l'effetto che quella morte aveva avuto su di lei: «La realtà della morte si è abbattuta su di noi e la consapevolezza della potenza di Dio ha spezzato il nostro compiacimento, come una pallottola nel fianco. Il senso del drammatico, del tragico,

dell'infinito è sceso su di noi, riempiendoci di dolore, ma soprattutto di meraviglia». Si sentiva come se una parte di lei fosse morta con il padre, tanto erano stati coinvolti l'uno nella vita dell'altro. Ma al di là della ferita improvvisa e violenta che le aveva inferto, si era chiesta che cosa significasse tutto questo nel più ampio schema cosmico delle cose. Profondamente devota alla sua fede cattolica, immaginava che tutto avvenisse per una ragione e facesse parte del misterioso piano di Dio. Un evento così significativo come la morte prematura del padre non poteva essere privo di significato.

Nei mesi successivi, Mary subì un cambiamento. Divenne insolitamente seria e dedita ai compiti scolastici, cosa che in passato le era stata piuttosto indifferente. Cominciò a scrivere storie più lunghe e ambiziose. Frequentò un'università femminile locale e impressionò i professori per la sua abilità di scrittura e la profondità del suo pensiero. Aveva capito che suo padre aveva indovinato il suo destino: essere una scrittrice. Sempre più fiduciosa nei propri poteri creativi, decise che il suo successo dipendeva dalla possibilità di lasciare la Georgia. Vivere con la madre a Milledgeville la faceva sentire claustrofobica. Fece domanda all'università dell'Iowa e venne accettata con una borsa di studio completa per l'anno accademico che iniziava nel 1945. La madre la pregò di ripensarci, ritenendo che la sua unica figlia fosse troppo fragile per vivere da sola, ma Mary aveva già deciso. Iscrittasi al famoso Writers' Workshop dell'università, stabilì di semplificare il suo nome in Flannery O'Connor, comunicando la sua nuova identità.

Lavorando con feroce determinazione e disciplina, Flannery iniziò ad attirare l'attenzione per i suoi racconti e per i personaggi del sud che ritraeva e che sembrava conoscere così

bene, facendo emergere le qualità oscure e grottesche appena sotto la superficie della gentilezza meridionale. Agenti ed editori la chiamavano e le riviste più prestigiose accettavano i suoi racconti. Dopo l'Iowa, Flannery si trasferì sulla East Coast, stabilendosi in una casa di campagna nel Connecticut di proprietà degli amici Sally e Robert Fitzgerald, che le affittarono una stanza. Lì, senza distrazioni, iniziò a lavorare febbrilmente al suo primo romanzo. Il futuro sembrava così pieno di promesse, e tutto stava andando secondo il piano che aveva stabilito per sé stessa dopo la morte del padre. Durante il Natale del 1949 tornò a Milledgeville per una visita e, una volta lì, si ammalò gravemente: i medici le diagnosticarono un rene fluttuante. Sarebbe stato necessario un intervento chirurgico e un periodo di recupero a casa. Tutto ciò che voleva era tornare in Connecticut, stare con i suoi amici e finire il suo romanzo, che stava diventando sempre più ambizioso.

Finalmente, a marzo, fu in grado di tornarci, ma nei mesi successivi avvertì strani dolori alle braccia. Si recò da diversi medici di New York, che le diagnosticano l'artrite reumatoide. Quel dicembre doveva tornare ancora una volta in Georgia per Natale, ma durante il viaggio in treno si ammalò gravemente. Quando scese dal treno e fu accolta dallo zio, riusciva a malapena a camminare. Si sentiva come se fosse diventata improvvisamente anziana e debole. Afflitta da dolori alle articolazioni e da febbre alta, fu ricoverata immediatamente in ospedale. Le fu detto che si trattava di un grave caso di artrite reumatoide e che ci sarebbero voluti mesi per stabilizzarla; avrebbe dovuto rimanere a Milledgeville per un periodo indefinito. Aveva poca fiducia nei medici e non era così sicura della loro diagnosi, ma era troppo debole per discutere. La febbre la faceva sentire come se stesse per morire.

Per curarla, i medici le somministrarono dosi massicce di cortisone, il nuovo farmaco miracoloso, che alleviava notevolmente il dolore e l'infiammazione delle articolazioni. Inoltre, le procurava intense esplosioni di energia che le turbavano la mente facendola vorticare con ogni sorta di strani pensieri. Come effetto collaterale, le faceva cadere i capelli e le gonfiava il viso. Inoltre, come parte della terapia, doveva sottoporsi a frequenti trasfusioni di sangue. La sua vita aveva improvvisamente preso una piega oscura. Le sembrò una coincidenza piuttosto strana il fatto che, quando la febbre era al massimo, avesse la sensazione di diventare cieca e paralizzata. Solo pochi mesi prima, quando non era ancora malata, aveva deciso di rendere cieco il protagonista del suo romanzo. Aveva previsto il suo destino o la malattia era già presente e le faceva fare questi pensieri?

Sentendo la morte alle calcagna e scrivendo a ritmo serrato mentre era in ospedale, terminò il romanzo, che intitolò *La saggezza del sangue*, ispirandosi a tutte le trasfusioni subite. Il romanzo riguardava un giovane uomo, Hazel Motes, deciso a diffondere il vangelo dell'ateismo in una nuova era scientifica. Pensa di avere il «sangue saggio», senza bisogno di alcun tipo di guida spirituale. Il romanzo, che racconta il suo precipitare nell'omicidio e nella follia, fu pubblicato nel 1952.

Dopo mesi di ricovero e dopo essersi sufficientemente ripresa a casa, Flannery tornò in Connecticut per una visita ai Fitzgerald, sperando in un futuro prossimo di poter riprendere la sua vecchia vita nella loro casa di campagna. Un giorno, mentre lei e Sally stavano facendo una passeggiata, Flannery menzionò la sua artrite reumatoide e Sally decise di dirle finalmente la verità, che la madre iperprotettiva, in combutta con i medici, le aveva tenuto nascosta. «Flannery, tu non hai

l'artrite, hai il lupus.» Flannery cominciò a tremare. Dopo qualche istante di silenzio, replicò: «Be', non è una buona notizia. Ma non potrò mai ringraziarti abbastanza per avermelo detto… Pensavo di avere il lupus e d'impazzire. Preferisco di gran lunga essere malata che pazza».

Nonostante la sua reazione pacata, la notizia la stordì. Era come una seconda pallottola nel fianco, la sensazione originaria ritornava con un impatto doppio. Ora sapeva con certezza di aver ereditato la malattia dal padre. Improvvisamente dovette affrontare la realtà che forse non le restava molto da vivere, considerando la rapidità con cui suo padre era peggiorato. Era ormai chiaro che non ci sarebbero stati progetti o speranze di vivere altrove, se non a Milledgeville. Interruppe il viaggio in Connecticut e tornò a casa, sentendosi depressa e confusa.

Sua madre era ora la responsabile della fattoria di famiglia, chiamata Andalusia, appena fuori Milledgeville. Flannery avrebbe dovuto trascorrere il resto della sua vita in quella fattoria con la madre, che si sarebbe presa cura di lei. I medici sembravano pensare che avrebbe potuto vivere una vita normale grazie a un nuovo farmaco miracoloso, ma Flannery non condivideva la loro fiducia, sperimentandone in prima persona i numerosi effetti collaterali e chiedendosi quanto a lungo il suo corpo avrebbe potuto sopportarli.

Amava sua madre, ma erano molto diverse. La madre era un tipo chiacchierone, ossessionata dallo status e dalle apparenze. Nelle prime settimane dopo il suo ritorno, Flannery provò un senso di panico. Era sempre stata ostinata, come suo padre. Le piaceva vivere alle sue condizioni e sua madre poteva essere piuttosto infuocata e pesante. Ma al di là di questo, Flannery associava i suoi poteri creativi al vivere la propria vita fuori dalla Georgia, all'incontro con il mondo, tra coetanei con cui

poteva parlare di cose serie. Sentiva che la sua mente si espandeva con quegli orizzonti più ampi. La fattoria le sarebbe sembrata una prigione e temeva che, in quelle circostanze, la sua mente si sarebbe irrigidita. Ma mentre contemplava la morte che la fissava in faccia, pensò profondamente al corso della sua vita. Ciò che evidentemente le stava più a cuore degli amici, del luogo in cui viveva o della stessa salute, era la scrittura, che esprimeva tutte le idee e le impressioni accumulate nella sua breve esistenza. Aveva ancora molte storie da scrivere, e uno o due romanzi. Forse, in qualche strano modo, quel ritorno forzato a casa era una benedizione sotto mentite spoglie, parte di qualche altro piano per lei.

Nella sua stanza ad Andalusia, lontana dal mondo, non avrebbe avuto nessuna distrazione possibile. Avrebbe detto chiaramente a sua madre che quelle due o più ore di scrittura al mattino erano sacre per lei e che non avrebbe tollerato alcuna interruzione. Ora poteva concentrare tutte le sue energie sul lavoro, entrare ancora più a fondo nei suoi personaggi e dar loro vita. Tornata nel cuore della Georgia, ascoltando attentamente i visitatori e i braccianti, avrebbe potuto sentire le voci dei suoi personaggi, i loro modi di parlare, riverberarsi nella sua testa. Si sarebbe sentita ancora più profondamente legata alla terra, al sud, che la ossessionava.

Mentre in quei primi mesi di ritorno a casa si sentiva irrequieta, cominciò a percepire la presenza di suo padre nelle fotografie, negli oggetti a lui cari, nei suoi libri di appunti che aveva trovato. La sua presenza la perseguitava. Lui voleva diventare uno scrittore, lei lo sapeva. Forse desiderava che lei riuscisse dove lui aveva fallito. Ora la malattia fatale che condividevano li legava ancora di più; lei provava la stessa forma di dolore che aveva afflitto il corpo di lui. Ma Flannery

scriveva e scriveva, insensibile al dolore, rendendosi conto in qualche modo del potenziale che suo padre aveva visto in lei da bambina. Pensando in questo modo, si rese conto di non avere tempo da perdere. Per quanti anni ancora avrebbe vissuto e avrebbe avuto l'energia e la lucidità per scrivere? Stare così concentrata sul suo lavoro l'avrebbe anche aiutata a liberarsi dall'ansia per la malattia. Quando scriveva, riusciva a dimenticare completamente sé stessa e a entrare nei suoi personaggi. Era come un'esperienza religiosa di perdita dell'ego. Come scrisse a un'amica alla notizia della sua malattia, «posso, strizzando un occhio strizzato, considerare tutto questo al pari di una benedizione».

C'erano anche altre benedizioni da contare: sapendo in anticipo della sua malattia, avrebbe avuto il tempo di abituarsi all'idea di morire giovane, e questo avrebbe attenuato il colpo; avrebbe assaporato ogni minuto, ogni esperienza, e avrebbe sfruttato al massimo i suoi limitati incontri con gli estranei. Non poteva aspettarsi molto dalla vita, quindi tutto ciò che avrebbe ottenuto avrebbe avuto un significato. Non c'era bisogno di lamentarsi o di autocommiserarsi: tutti dovevano morire prima o poi. Ora le sarebbe stato più facile non prendere sul serio le piccole preoccupazioni che sembravano turbare così tanto gli altri. Poteva persino guardarsi e ridere delle proprie pretese di scrittrice, e ignorare quanto fosse ridicola con la sua testa calva, incespicando con un bastone.

Mentre tornava a scrivere le sue storie con un nuovo senso di dedizione, Flannery avvertì un altro cambiamento interiore: una crescente consapevolezza e disapprovazione per il corso della vita e della cultura nell'America degli anni Cinquanta. Percepì che le persone stavano diventando sempre più superficiali, ossessionate dalle cose materiali e afflitte dalla

noia, come i bambini. Avevano perso i punti di riferimento, senz'anima, scollegati dal passato e dalla religione, che si agitavano privi di un senso superiore di scopo. E al centro di questi problemi c'era la loro incapacità di affrontare la propria mortalità e la sua gravità. Espresse parte di quel pensiero in un racconto ispirato alla sua malattia, intitolato *The Enduring Chill*. Il protagonista è un giovane che torna a casa in Georgia, mortalmente malato. Quando scende dal treno, sua madre, che è lì per accoglierlo, emette un piccolo grido; sembra sconvolta. È contento che lei veda subito la morte sul suo volto. Sua madre, all'età di sessant'anni, sta per essere introdotta alla realtà e lui pensa che, se l'esperienza non l'avesse uccisa, l'avrebbe aiutata nel processo di crescita.

Secondo Flannery, le persone stavano perdendo la loro umanità ed erano capaci di ogni tipo di crudeltà. Non sembravano preoccuparsi molto le une delle altre e si sentivano piuttosto superiori a qualsiasi tipo di estraneo. Se solo avessero potuto vedere ciò che aveva visto lei – come il nostro tempo è così breve, come tutti devono soffrire e morire – avrebbero cambiato il loro modo di vivere, le avrebbe fatte crescere, avrebbe sciolto tutta la loro freddezza. Ciò di cui i suoi lettori avevano bisogno era la loro «pallottola nel fianco» per scuoterli dal loro compiacimento. L'autrice avrebbe raggiunto questo obiettivo ritraendo nel modo più crudo possibile l'egoismo e la brutalità che si nascondevano sotto la superficie dei suoi personaggi, che all'esterno sembravano così piacevoli e banali. L'unico problema che Flannery dovette affrontare con la sua nuova vita fu la schiacciante solitudine: aveva bisogno della compagnia delle persone per rasserenarsi e dipendeva dai personaggi che incontrava per avere sempre materiale per il suo lavoro. Man mano che la sua fama cresceva con la pubblicazione

di *La saggezza del sangue* e delle sue raccolte di racconti, poteva contare sull'occasionale visita alla fattoria di altri scrittori e fan del suo lavoro, e viveva per questi momenti, mettendo ogni grammo di energia nell'osservazione dei suoi visitatori e nello scandagliare le loro profondità. Per riempire i vuoti tra questi incontri sociali, iniziò una lunga corrispondenza con un numero crescente di amici e fan, rispondendo a quasi tutti coloro che le scrivevano. Molti di loro erano piuttosto problematici: c'era il giovane del Midwest con istinti suicidi e sull'orlo della follia; c'era la giovane e brillante ragazza della Georgia, Betty Hester, che si vergognava di essere lesbica e si confidava con Flannery, scrivendole regolarmente. Flannery non giudicava mai nessuno di loro, sentendosi lei stessa piuttosto strana e fuori dagli schemi. A questa platea di personaggi e disadattati offrì consigli e compassione, esortandoli sempre a dedicare le loro energie a qualcosa di esterno a sé stessi.

Le lettere erano il mezzo perfetto per Flannery, perché le consentivano di tenere una certa distanza fisica dalle persone; temeva un'eccessiva intimità, perché avrebbe significato affezionarsi a coloro a cui avrebbe dovuto presto dire addio. In questo modo costruì lentamente il mondo sociale perfetto per i suoi scopi. Un giorno di primavera del 1953, ricevette la visita di un uomo alto e affascinante di ventisei anni, proveniente dalla Danimarca, di nome Erik Langkjaier. Era un venditore ambulante di libri di testo per una grande casa editrice e il suo territorio comprendeva la maggior parte degli Stati del sud. Aveva conosciuto un professore di un college locale che si era offerto di presentargli la grande figura letteraria della Georgia, Flannery O'Connor. Dal momento in cui entrò in casa sua, Flannery sentì che tra loro c'era una sorta di connessione

mistica. Trovò Erik molto divertente e istruito. Era davvero raro incontrare una persona così mondana in quella parte del Paese. La sua vita di venditore ambulante la affascinava; trovava divertente il fatto che portasse con sé una «Bibbia», quello che gli addetti ai lavori chiamavano il raccoglitore a fogli mobili del materiale promozionale. Qualcosa della sua vita senza radici la colpì. Come Flannery, anche il padre di Erik era morto giovane. Lei gli parlò di suo padre e del lupus che aveva ereditato. Trovava Erik attraente e si sentì improvvisamente consapevole del proprio aspetto, facendo continuamente battute su sé stessa. Gli regalò una copia di *La saggezza del sangue*, scrivendo: «Per Erik, che ha anche lui sangue saggio».

Questi cominciò a organizzare i suoi viaggi in modo da poter passare spesso da Milledgeville e continuare le loro vivaci discussioni. Flannery attendeva con ansia ogni visita e provava un senso di vuoto quando lui se ne andava. Nel maggio del 1954, durante una delle sue visite, lui le disse che avrebbe preso un congedo di sei mesi dal lavoro per tornare in Danimarca e le propose di fare un giro in auto di arrivederci attraverso la contea, la loro attività preferita. Era l'imbrunire, lui parcheggiò l'auto sul ciglio della strada e si chinò a baciarla, cosa che lei accettò volentieri. Fu un bacio breve, ma per lei davvero memorabile.

Gli scriveva regolarmente e, sentendo chiaramente la sua mancanza, continuava a fare discretamente riferimento ai loro viaggi in auto e a quanto significassero per lei. Nel gennaio del 1955 iniziò un racconto che completò apparentemente in pochi giorni. (Di solito era una scrittrice attenta che sottoponeva le storie a diverse stesure.) Lo intitolò *Good Country People*. Uno dei personaggi è una giovane donna cinica con una gamba di legno, innamorata di un venditore ambulante di bibbie.

All'improvviso abbassa la guardia e gli permette di sedurla, facendo il suo stesso gioco con lui. Mentre stanno per fare l'amore in un fienile, lui la implora di togliersi la gamba di legno, come segno di fiducia. Questo gesto sembra troppo intimo e una violazione di tutte le sue difese, ma lei cede. Lui scappa via con la gamba, per non tornare mai più.

In fondo alla propria mente, Flannery era consapevole che Erik stava in qualche modo prolungando il suo soggiorno in Europa. La storia era il suo modo di affrontare la cosa, facendo la caricatura di loro due nei panni del venditore e della cinica figlia storpia che aveva abbassato la guardia. Erik le aveva preso la gamba di legno. Ad aprile lei sentiva la sua assenza in modo piuttosto vivido e gli scrisse: «Sento che se tu fossi qui potremmo parlare di un milione di cose senza fermarci». Ma il giorno dopo averla spedita, ricevette una lettera di lui che le annunciava il suo fidanzamento con una donna danese e le comunicava il loro progetto di tornare negli Stati Uniti, dove avrebbe ripreso il suo vecchio lavoro. Aveva intuito che un simile evento sarebbe accaduto, ma la notizia fu comunque uno shock. Lei rispose con la massima cortesia, congratulandosi con lui, e si scrissero ancora per diversi anni, ma lei non riuscì a superare la perdita così facilmente. Aveva cercato di proteggere sé stessa da qualsiasi sentimento profondo di distacco e di separazione, perché troppo insopportabili per lei. Erano come dei piccoli promemoria della morte che l'avrebbe portata via da un momento all'altro, mentre gli altri avrebbero continuato a vivere e ad amare. E ora proprio quei sentimenti di separazione le si riversavano addosso.

Ora sapeva cosa significava vivere un amore non corrisposto, ma per lei era diverso: sapeva che quella era l'ultima possibilità per lei e che avrebbe condotto la sua vita essenzialmente da

sola, e questo rendeva tutto doppiamente straziante. Si era allenata a guardare la morte dritta negli occhi, quindi perché avrebbe dovuto tirarsi indietro di fronte a quest'ultima forma di sofferenza? Capì che cosa doveva fare: trasmutare questa esperienza dolorosa in altre storie e nel suo secondo romanzo, usarla come mezzo per arricchire la sua conoscenza delle persone e delle loro vulnerabilità.

Negli anni successivi i farmaci cominciarono ad avere un effetto negativo: il cortisone le indebolì l'anca e la mascella e le rese le braccia spesso troppo deboli per scrivere. Ben presto ebbe bisogno di stampelle per spostarsi. La luce del sole era diventata la sua nemesi, in quanto poteva riattivare le eruzioni cutanee del lupus, e così per passeggiare doveva coprire ogni centimetro del corpo, anche nel caldo soffocante dell'estate. I medici cercarono di toglierle il cortisone per darle un po' di sollievo, ma questo le tolse energia, rendendole la scrittura molto più difficile. Con tutte le difficoltà degli ultimi anni, era riuscita a pubblicare due romanzi e diverse raccolte di racconti; era considerata una delle grandi scrittrici americane del suo tempo, per quanto giovane. Ma all'improvviso cominciò a sentirsi logora e sconnessa. Nella primavera del 1962 scrisse a un amico: «Scrivo da sedici anni e ho la sensazione di aver esaurito le mie potenzialità originarie e di aver bisogno di quel tipo di grazia che intensifica la percezione».

Un giorno, poco prima del Natale del 1963, svenne improvvisamente e fu portata in ospedale. I medici le diagnosticarono un'anemia e iniziarono una serie di trasfusioni di sangue per rianimarla. Ormai era troppo debole per sedersi alla macchina da scrivere. Qualche mese dopo scoprirono un tumore benigno che dovevano rimuovere. L'unico timore era che il trauma dell'intervento chirurgico potesse in qualche

modo riattivare il lupus e i forti episodi di febbre che aveva sperimentato dieci anni prima.

Nelle lettere agli amici, faceva chiarezza su tutto questo. Stranamente, ora che era più debole, trovò l'ispirazione per scrivere altri racconti e preparare una nuova raccolta da pubblicare in autunno. In ospedale studiò attentamente le sue infermiere e trovò materiale per alcuni nuovi personaggi. Quando i medici le proibirono di lavorare, inventò storie nella sua testa e le memorizzò. Nascondeva i quaderni sotto il cuscino. Doveva continuare a scrivere.

L'intervento fu un successo, ma a metà marzo apparve chiaro che il lupus era tornato a farsi sentire. Lo paragonava a un lupo (è il significato della parola *lupus* in latino) che si scatenava dentro di lei, distruggendo tutto. La sua degenza in ospedale si prolungò, eppure, nonostante tutto, riusciva a dedicare due ore quotidiane alla scrittura, nascondendo il suo lavoro alle infermiere e ai medici. Aveva fretta di scrivere queste ultime storie prima che tutto finisse.

Finalmente, il 21 giugno, le fu permesso di tornare a casa, e nel fondo della sua mente sentiva che la fine stava arrivando, il ricordo degli ultimi giorni di suo padre così vivido in lei. Dolore o non dolore, doveva lavorare, completare le storie e le revisioni che aveva iniziato. Se fosse riuscita a dedicarvi anche solo un'ora al giorno, andava bene così. Doveva spremere fino all'ultimo briciolo di coscienza che le rimaneva e farne buon uso. Aveva realizzato il suo destino di scrittrice e aveva condotto una vita di incomparabile ricchezza. Non aveva nulla di cui lamentarsi o da rimpiangere, se non le storie non finite.

Il 31 luglio, mentre guardava la pioggia estiva dalla finestra, perse improvvisamente conoscenza e fu trasportata d'urgenza in ospedale. Morì nelle prime ore del 3 agosto, all'età di

trentanove anni. Secondo le sue ultime volontà, Flannery fu sepolta accanto al padre.

Interpretazione: negli anni successivi all'insorgere del lupus, Flannery O'Connor notò un fenomeno peculiare: nelle sue interazioni con amici, visitatori e corrispondenti, si trovò spesso a svolgere il ruolo di consigliera, dando alle persone indicazioni su come vivere, in cosa impiegare le proprie energie, come rimanere calmi in mezzo alle difficoltà e avere un senso di scopo. Nel frattempo, era lei che stava morendo e aveva a che fare con gravi limitazioni fisiche. Sentiva che un numero crescente di persone in questo mondo aveva perso la strada: non riuscivano a impegnarsi completamente nel lavoro o nelle relazioni, si dilettavano sempre in questo o quello, cercando nuovi piaceri e distrazioni, ma sentendosi piuttosto vuoti dentro. Tendevano a crollare di fronte alle avversità o alla solitudine, e si rivolgevano a lei come a qualcuno di solido che potesse dire loro la verità su sé stessi e dare una direzione.

A suo avviso, la differenza tra lei e queste altre persone era semplice: lei aveva passato anni e anni a guardare la morte dritta negli occhi senza battere ciglio. Non si era abbandonata a vaghe speranze per il futuro, non si era affidata alla medicina, non aveva affogato i suoi dispiaceri nell'alcool o in una dipendenza. Aveva accettato la sentenza di morte anticipata che le era stata inflitta, usandola per i suoi scopi. Per Flannery, la vicinanza alla morte era stata una chiamata a stimolare sé stessa all'azione, a provare un senso di urgenza, ad approfondire la sua fede religiosa e ad accendere il suo senso di vittoria nei confronti di tutti i misteri e le incertezze della vita. Usava la vicinanza della morte per imparare ciò che contava davvero e per aiutarla a stare alla larga dai piccoli battibecchi e dalle preoccupazioni che affliggevano gli altri. La usava per ancorarsi

al presente, per apprezzare ogni momento e ogni incontro. Sapendo che la sua malattia aveva uno scopo, non c'era bisogno di autocommiserarsi. Affrontando e gestendo il problema in modo diretto, riuscì a rafforzarsi, a gestire il dolore che le tormentava il corpo e a continuare a scrivere. Quando ricevette l'ennesimo colpo, la separazione da Erik, riuscì a ritrovare il suo equilibrio dopo diversi mesi, senza diventare amara o più solitaria. Ciò significava che era perfettamente a suo agio con la realtà ultima rappresentata dalla morte. Al contrario, molte altre persone, comprese quelle che conosceva, soffrivano di un deficit di realtà, per cui allontanavano da sé il pensiero della loro mortalità e degli altri aspetti spiacevoli della vita.

Concentrarsi così profondamente sulla sua mortalità ebbe un altro importante vantaggio: approfondì l'empatia e il senso di connessione con le persone. Aveva un rapporto particolare con la morte in generale: non rappresentava un destino riservato solo a lei, ma piuttosto era intimamente legata a suo padre. La loro sofferenza e la loro morte erano intrecciate. Considerava la propria vicinanza alla morte una chiamata ad andare oltre, a vedere che siamo tutti collegati attraverso la nostra comune mortalità e resi uguali da essa. È il destino che tutti condividiamo e per questo dovrebbe avvicinarci. Dovrebbe scuoterci da qualsiasi senso di superiorità o separazione. L'accresciuta empatia e il sentimento di unione con gli altri, come dimostra il suo forte desiderio di comunicare con tutti i tipi di persone, fecero sì che Flannery alla fine lasciasse andare uno dei suoi più grandi limiti: i sentimenti razzisti verso gli afroamericani che aveva interiorizzato da sua madre e da molte altre persone del sud. Lo vedeva chiaramente in sé stessa e lottava contro di esso, in particolare nel suo lavoro. All'inizio degli anni Sessanta abbracciò il movimento per i diritti civili

guidato da Martin Luther King Jr. e nei suoi ultimi racconti iniziò a esprimere la visione di tutte le razze d'America che un giorno si sarebbero riunite come uguali, superando questa macchia oscura nel passato del Paese.

Per oltre tredici anni, Flannery O'Connor fissò la canna della pistola puntata contro di lei, rifiutandosi di guardare altrove. Certamente la sua fede religiosa la aiutò a sostenere il suo spirito, ma come Flannery stessa sapeva, molte persone religiose sono altrettanto piene di illusioni ed evasioni quando si tratta della loro mortalità, e altrettanto capaci di compiacenza e meschinità come chiunque altro. Fu una sua scelta particolare quella di usare la sua malattia fatale come mezzo per vivere una vita più intensa e appagante possibile.

Comprendere: tendiamo a leggere storie come quelle di Flannery O'Connor con un po' di distanza. Non possiamo fare a meno di provare un certo sollievo nel trovarci in una posizione molto più comoda. Ma commettiamo un grave errore nel farlo. Il suo destino è il nostro destino: siamo tutti in procinto di morire, tutti di fronte alle stesse incertezze. In effetti, avendo la sua mortalità così presente e palpabile, aveva un vantaggio rispetto a noi: era costretta a confrontarsi con la morte e a fare uso della sua consapevolezza. Noi, invece, siamo in grado di danzare intorno a questo pensiero, di immaginarci infinite prospettive di tempo davanti a noi e di dilettarci con la vita. E poi, quando la realtà ci colpisce, quando magari riceviamo la nostra pallottola nel fianco sotto forma di una crisi inaspettata nella nostra carriera, o di una rottura dolorosa in una relazione, o della morte di una persona cara, o persino di una malattia che mette a rischio la nostra stessa vita, di solito non siamo preparati a gestirla. Evitare di pensare alla morte ha stabilito il nostro modello per affrontare altre avversità e realtà spiacevoli.

Diventiamo facilmente isterici e perdiamo il nostro equilibrio interno, incolpiamo gli altri per il nostro destino, ci sentiamo arrabbiati e dispiaciuti per noi stessi, oppure optiamo per distrazioni e modi rapidi per attenuare il dolore. Questa diventa un'abitudine che non riusciamo a scrollarci di dosso e tendiamo ad avvertire l'ansia generalizzata e il vuoto che derivano dal continuo sottrarsi.

Prima che ciò diventi uno schema per tutta la vita, dobbiamo scuoterci da questo stato onirico in modo reale e duraturo. Dobbiamo arrivare a guardare la nostro mortalità, senza tirarci indietro e senza ingannare noi stessi con una meditazione astratta sulla morte. Dobbiamo concentrarci sull'incertezza che la morte rappresenta: potrebbe arrivare domani, così come altre avversità o separazioni. Dobbiamo smettere di rimandare la nostra consapevolezza. Dobbiamo smettere di sentirci superiori e speciali, vedendo che la morte è un destino condiviso da tutti noi e qualcosa che dovrebbe legarci in modo profondamente empatico. Siamo tutti parte della fratellanza e della sorellanza della morte.

Così facendo, impostiamo un percorso molto diverso per la nostra vita. Rendendo la morte una presenza fondamentale, capiamo quanto sia breve la vita e cosa dovrebbe essere davvero importante per noi. Sentiamo un senso di urgenza e un impegno più profondo nel lavoro e nelle relazioni. Quando affrontiamo una crisi, una separazione o una malattia, non ci sentiamo così terrorizzati e sopraffatti. Non sentiamo il bisogno di entrare in modalità fuga. Possiamo accettare che la vita comporti dolore e sofferenza e usiamo questi momenti per rafforzarci e imparare. E come per Flannery, la consapevolezza della nostra mortalità ci ripulisce da sciocche illusioni e intensifica ogni aspetto della nostra esperienza.

> «Quando guardo al passato e penso a quanto tempo è stato sprecato invano, quanto tempo fu perso in illusioni, in errori, nell'accidia, nell'ignoranza di come vivere, quanto poco valore diedi al tempo, quanto spesso ho peccato contro il mio spirito, il mio cuore sanguina. La vita è un dono, la vita è felicità, ogni minuto potrebbe essere stato un'epoca di felicità. *Si jeunesse savait!* Ora, mentre la mia vita cambia, rinasco in una nuova forma. Fratello! Ti giuro che non perderò la speranza, e che conserverò il mio spirito e il mio cuore nella purezza. Rinascerò in una cosa migliore.»
>
> (Fëdor Dostoevskij)

Le chiavi della natura umana

Se potessimo fare un passo indietro ed esaminare in qualche modo il treno dei nostri pensieri quotidiani, ci renderemmo conto di come essi tendano a girare intorno alle stesse ansie, fantasie e risentimenti, in un ciclo continuo. Anche quando facciamo una passeggiata o conversiamo con qualcuno, in genere rimaniamo collegati a questo monologo interiore, ascoltando e prestando attenzione solo a metà di ciò che vediamo o sentiamo. A volte, però, alcuni eventi possono innescare una diversa qualità di pensiero e di sentimento. Supponiamo di fare un viaggio in una terra straniera che non abbiamo mai visitato prima, al di fuori della nostra zona di comfort: improvvisamente i nostri sensi prendono vita e tutto ciò che vediamo e sentiamo sembra un po' più vivace. Per evitare problemi o situazioni pericolose in questo luogo sconosciuto, dobbiamo prestare attenzione. Allo stesso modo, se stiamo per partire per un viaggio e dobbiamo salutare persone

che amiamo e che forse non vedremo per un po', potremmo improvvisamente scoprirle sotto una luce diversa. Normalmente le diamo per scontate, ma ora osserviamo le espressioni particolari sui loro volti e ascoltiamo ciò che hanno da dire. La sensazione di una separazione incombente ci rende più emotivi e attenti. Una versione più intensa di questo fenomeno si verifica quando viene a mancare una persona cara, un genitore, un compagno o un fratello. Questa persona ha avuto un ruolo importante nella nostra vita; l'abbiamo interiorizzata e abbiamo in qualche modo perso una parte di noi stessi. Mentre ci confrontiamo con questo, l'ombra della nostra mortalità cade su di noi per un istante. Ci rendiamo conto della permanenza di questa perdita e proviamo rammarico per non averli apprezzati di più. Possiamo anche provare rabbia per il fatto che la vita continua per gli altri, che sono ignari della realtà della morte che ci ha colpito all'improvviso. Per alcuni giorni o forse settimane dopo questa perdita, tendiamo a vivere la vita in modo diverso. Le nostre emozioni sono più crude e sensibili. Stimoli particolari riportano alla mente associazioni con la persona che è morta. Questa intensità emotiva si affievolisce, ma ogni volta che ci viene ricordata la persona che abbiamo perso, una piccola parte di quell'intensità ritorna.

Se consideriamo la morte come l'attraversamento di una soglia che ci terrorizza in generale, le esperienze sopra elencate sono delle avvisaglie della nostra morte in dosi minori. Separarsi dalle persone che conosciamo, viaggiare in una terra sconosciuta, entrare chiaramente in una nuova fase della vita, sono tutti cambiamenti che ci portano a guardare al passato come se una parte di noi fosse morta. In questi momenti, e durante le forme più intense di lutto, notiamo un potenziamento dei sensi e delle emozioni. Ci vengono in mente

pensieri di ordine diverso. Siamo più attenti. Possiamo dire che la nostra esperienza di vita è qualitativamente diversa, come se fossimo temporaneamente diventati qualcun altro. Naturalmente, questa alterazione del pensiero, dei sentimenti e dei sensi sarà più forte se noi stessi sopravviviamo a un incontro con la morte. Niente sembra più lo stesso dopo un'esperienza del genere. Chiamiamolo *effetto morte paradossale*: questi momenti e incontri hanno il risultato paradossale di farci sentire più svegli e vivi.

Possiamo spiegare questo effetto paradossale nel modo seguente. Per noi umani, la morte è fonte non solo di paura ma anche di imbarazzo. Siamo gli unici animali veramente consapevoli della nostra imminente mortalità. In generale, dobbiamo il nostro potere come specie alla nostra capacità di pensare e riflettere. Ma in questo caso particolare, il nostro pensiero non ci porta altro che infelicità. Tutto ciò che riusciamo a vedere è il dolore fisico che comporta la morte, la separazione dai nostri cari e l'incertezza su quando questo momento potrebbe arrivare. Facciamo il possibile per evitarne, per distrarci dalla realtà, ma la consapevolezza della morte rimane in fondo alla nostra mente e non può mai essere completamente allontanata. Avvertendo l'impulso inconscio di attenuare in qualche modo il colpo inferto dalla nostra consapevolezza, i nostri primi antenati crearono un mondo di spiriti, divinità e un qualche concetto di vita ultraterrena. La credenza nell'aldilà contribuì a mitigare la paura della morte e a conferirle persino alcuni aspetti attraenti. Non poteva eliminare l'ansia di separarsi dai propri cari o diminuire il dolore fisico, ma offriva una profonda compensazione psicologica per le ansie che apparentemente non riusciamo a scacciare. Questo effetto era rafforzato da tutti i rituali elaborati e piacevoli che

accompagnavano il passaggio all'aldilà. Nel mondo di oggi, la nostra crescente capacità di ragionamento e la conoscenza delle scienze hanno solo peggiorato il nostro disagio: molti di noi non riescono più a credere con convinzione al concetto di aldilà, ma non hanno alternative e si trovano di fronte solo la cruda realtà. Potremmo cercare di fare buon viso a cattivo gioco, fingere di poter accettare questa realtà da adulti, ma non possiamo cancellare così facilmente le nostre paure elementari. Nel corso di qualche centinaio di anni di cambiamenti nella nostra consapevolezza, non possiamo trasformare improvvisamente una delle parti più profonde della nostra natura: la paura della morte. Quindi, invece di creare sistemi di credenze, ci affidiamo alla negazione, reprimendo il più possibile la consapevolezza della morte. Lo facciamo in diversi modi.

In passato, la morte era una presenza quotidiana e viscerale nelle città e nei paesi, qualcosa a cui era difficile sfuggire. A una certa età, la maggior parte delle persone aveva visto in prima persona la morte di qualcuno. Oggi abbiamo reso la morte largamente invisibile, qualcosa che avviene solo negli ospedali. (Abbiamo fatto qualcosa di simile con gli animali che mangiamo.) Potremmo, tecnicamente, non assistere mai al fenomeno della morte: ciò conferisce un aspetto piuttosto irreale a ciò che è così profondamente parte della vita. Questa irrealtà è accentuata dall'intrattenimento che consumiamo, in cui la morte viene fatta sembrare un cartone animato, con decine di persone che muoiono di morte violenta senza alcuna emozione, se non l'eccitazione per le immagini sullo schermo. Questo rivela quanto sia profondo il bisogno di reprimere la consapevolezza e di desensibilizzarci alla paura.

Inoltre, di recente siamo arrivati a venerare la gioventù, a creare una culto virtuale intorno a essa. Gli oggetti invecchiati, i

film del passato ci ricordano inconsciamente la brevità della vita e il destino che ci attende. Troviamo il modo di evitarli, di circondarci di ciò che è nuovo, fresco e di tendenza. Alcune persone sono persino arrivate a pensare che attraverso la tecnologia si possa in qualche modo superare la morte stessa, il massimo della negazione umana. In generale, la tecnologia ci dà la sensazione di avere poteri divini tali da poter prolungare la nostra vita. In questo senso, non siamo più forti dei nostri antenati primitivi: abbiamo semplicemente trovato nuovi modi per illuderci.

Come corollario a tutto ciò, non c'è quasi nessuno disposto a discutere questo tema come una realtà personale che tutti dobbiamo affrontare e gestire in modo sano. L'argomento è semplicemente tabù. E per una legge della natura umana, quando ci spingiamo così in là nella nostra negazione, l'*effetto paradossale* si impossessa di noi in senso negativo, rendendo la nostra vita più limitata e simile alla morte.

Siamo diventati consapevoli della nostra mortalità molto presto nell'infanzia e questo ci ha riempito di un'ansia che non possiamo ricordare, ma che era viscerale. Tale ansia non può essere allontanata o negata, in noi da adulti rimane in una forma fortemente latente. Quando scegliamo di reprimere il pensiero della morte, la nostra ansia è resa più forte solo dal fatto che non ci confrontiamo con la sua fonte. Il minimo incidente o la minima incertezza sul futuro tendono a risvegliare l'ansia e a renderla cronica. Per combatterla, tenderemo a restringere il campo dei nostri pensieri e delle nostre attività; se non usciamo dalla nostra zona di comfort in merito a ciò che pensiamo e facciamo, allora possiamo rendere la vita piuttosto prevedibile e sentirci meno vulnerabili all'ansia. Alcune dipendenze da alimenti, stimolanti o forme di

intrattenimento hanno un effetto simile di ottundimento. Se ci spingiamo abbastanza in là, diventiamo sempre più egocentrici e meno dipendenti dalle persone, che spesso fomentano le nostre ansie con il loro comportamento imprevedibile.

Possiamo descrivere il contrasto tra la vita e la morte nel seguente modo: la morte è l'immobilità assoluta, senza movimento o cambiamento se non il decadimento. Nella morte siamo separati dagli altri e completamente soli. La vita, invece, è movimento, connessione con altri esseri viventi e diversità di forme di vita. Negando e reprimendo il pensiero della morte, alimentiamo le nostre ansie e ci procuriamo una morte interiore: separati dalle altre persone, il nostro pensiero è abituale e ripetitivo, con poco movimento e cambiamento generale. D'altra parte, la familiarità e la vicinanza con la morte, la capacità di affrontare il pensiero ha l'effetto paradossale di farci sentire più vivi, come ben illustra la storia di Flannery O'Connor.

Collegandoci alla realtà della morte, ci colleghiamo più profondamente alla realtà e alla pienezza della vita. Separando la morte dalla vita e reprimendo la nostra consapevolezza di essa, facciamo il contrario. Ciò di cui abbiamo bisogno nel mondo moderno è un modo per creare per noi stessi l'effetto paradossale positivo. Quanto segue è un tentativo di aiutarci a raggiungere questo obiettivo, forgiando una filosofia pratica per trasformare la consapevolezza della nostra mortalità in qualcosa di produttivo e che migliora la vita.

Una filosofia di vita attraverso la morte

Il problema di noi umani è che siamo consapevoli della nostra mortalità, ma abbiamo paura di approfondire questa

consapevolezza. È come se ci trovassimo sulla riva di un vasto oceano e ci impedissimo di esplorarlo, persino voltandogli le spalle. Lo scopo della nostra coscienza è di portarla sempre il più lontano possibile. Questa è la fonte del nostro potere come specie, ciò che siamo chiamati a fare. La filosofia che stiamo adottando dipende dalla nostra capacità di andare nella direzione opposta a quella che normalmente sentiamo per la morte, di guardarla più da vicino e in profondità, di lasciare la riva ed esplorare un modo diverso di avvicinarsi alla vita e alla morte.

Di seguito sono riportate cinque strategie chiave, con relativi esercizi, per aiutarci a raggiungere questo obiettivo. La cosa migliore è metterle in pratica tutte e cinque, in modo che questa filosofia possa penetrare nella nostra coscienza quotidiana e modificare la nostra esperienza da dentro.

Rendere la consapevolezza viscerale. Per paura, trasformiamo la morte in un'astrazione, in un pensiero che possiamo sfiorare di tanto in tanto o reprimere. Ma la vita non è un pensiero, è una realtà in carne e ossa, qualcosa che sentiamo dall'interno. Non esiste vita senza morte. La nostra mortalità è una realtà in carne e ossa tanto quanto la vita. Dal momento in cui nasciamo, è una presenza nel nostro corpo, mentre le nostre cellule muoiono e invecchiamo. Dobbiamo viverla in questo modo. Non dobbiamo vederlo come qualcosa di morboso o terrificante. Superare questo nostro blocco in cui la morte è un'astrazione ha un effetto immensamente liberatorio, collegandoci più fisicamente al mondo che ci circonda e acuendo i nostri sensi. Nel dicembre del 1849, lo scrittore ventisettenne Fëdor Dostoevskij, imprigionato per aver partecipato a una presunta cospirazione contro lo zar russo, si trovò improvvisamente trasportato insieme ai suoi compagni di prigionia in una piazza di San

Pietroburgo e gli venne detto che stavano per essere giustiziati per i loro crimini. Questa condanna a morte era del tutto inaspettata. Dostoevskij ebbe solo pochi minuti per prepararsi prima di affrontare il plotone d'esecuzione. In quei pochi minuti, le emozioni che non aveva mai provato prima si fecero strada: notò i raggi di luce che colpivano la cupola di una cattedrale e vide che tutta la vita era fugace come quei raggi, tutto gli sembrava più vibrante. Notò le espressioni sui volti dei suoi compagni di prigionia e riuscì a vedere il terrore dietro le loro facce coraggiose. Era come se i loro pensieri e sentimenti fossero diventati trasparenti. All'ultimo momento, un rappresentante dello zar arrivò annunciando che la loro condanna era stata commutata in diversi anni di lavori forzati in Siberia. Completamente sopraffatto dal suo contatto psicologico con la morte, Dostoevskij si sentì rinascere. E l'esperienza rimase radicata in lui per il resto della sua vita, ispirando nuove profondità di empatia e intensificando i suoi poteri di osservazione. Anche altre persone, che sono state esposte alla morte in modo profondo e personale, hanno raccontato di esperienze simili.

Il motivo di questo effetto può essere spiegato come segue: normalmente viviamo la vita in uno stato molto distratto, onirico, con lo sguardo rivolto verso l'interno. Gran parte della nostra attività mentale ruota intorno a fantasie e risentimenti del tutto interiori, che poco hanno a che fare con la realtà. La vicinanza della morte ci richiama improvvisamente all'attenzione e tutto il nostro corpo reagisce alla minaccia. Sentiamo la scarica di adrenalina, il sangue che arriva con maggior forza al cervello e al sistema nervoso. Questo porta la mente a un livello molto più alto e notiamo nuovi dettagli, vediamo i volti delle persone sotto una nuova luce e percepiamo

l'impermeabilità di tutto ciò che ci circonda, approfondendo le nostre reazioni emotive. Questo effetto può durare per anni, persino decenni. Non possiamo riprodurre quell'esperienza senza rischiare la vita, ma possiamo ottenerne l'effetto in dosi minori. Dobbiamo iniziare meditando sulla nostra morte e cercando di convertirla in qualcosa di più reale e fisico. Per i guerrieri samurai giapponesi, il centro dei nostri nervi più sensibili e del nostro legame con la vita si trovava nell'intestino, nelle viscere; era anche il centro del nostro legame con la morte, e meditavano su questa sensazione il più profondamente possibile, per creare una consapevolezza fisica della morte. Ma oltre all'intestino, possiamo sentire qualcosa di simile anche nelle ossa quando siamo stanchi. Spesso possiamo percepire la sua fisicità nei momenti che precedono l'addormentamento: per qualche secondo ci sentiamo passare da una forma di coscienza a un'altra, e questo scivolamento produce una sensazione simile alla morte. Non c'è nulla da temere in questo; anzi, muovendoci in questa direzione, facciamo grandi progressi nel diminuire la nostra ansia cronica.

Possiamo usare la nostra immaginazione anche in questo, immaginando il giorno della nostra morte, dove potremmo essere, come potrebbe arrivare. Dobbiamo renderlo il più vivido possibile. Potrebbe essere domani. Possiamo anche provare a guardare il mondo come se vedessimo le cose per l'ultima volta: le persone che ci circondano, le cose e i suoni di tutti i giorni, il ronzio del traffico, il suono degli uccelli, il panorama fuori dalla finestra. Immaginiamo che queste cose stiano ancora accadendo senza di noi, e poi improvvisamente ci sentiamo riportati alla vita: quegli stessi dettagli appariranno sotto una nuova luce, non scontati o percepiti a metà. Lasciate che l'impermanenza di tutte le forme di vita sia percepita. La

stabilità e la solidità delle cose che vediamo sono mere illusioni. Non dobbiamo avere paura dei dolori che derivano da questa percezione. La rigidità delle nostre emozioni, di solito così avvolte intorno ai nostri bisogni e alle nostre preoccupazioni, si sta ora aprendo al mondo e all'intensità della vita stessa, e dovremmo accoglierla con favore. Come osservò Kenko, uno scrittore giapponese del XIV secolo: «Se l'uomo non dovesse mai svanire come le rugiade di Adashino, se non dovesse mai svanire come il fumo su Toribeyama, ma rimanesse per sempre nel mondo, come le cose perderebbero il loro potere di commuoverci! La cosa più importante della vita è la sua incertezza».

Risvegliarsi alla brevità della vita. Quando ci disconnettiamo inconsciamente dalla consapevolezza della morte, creiamo un rapporto particolare con il tempo, piuttosto vago e dilatato. Arriviamo a immaginare di avere sempre più tempo di quanto ne abbiamo in realtà. La nostra mente va alla deriva verso il futuro, dove tutte le nostre speranze e i nostri desideri saranno esauditi. Se abbiamo un piano o un obiettivo, ci risulta difficile raggiungerlo con molta energia. Lo faremo domani, ci diciamo. Forse nel presente siamo tentati di lavorare su un altro obiettivo o progetto: sembrano tutti così invitanti, come possiamo impegnarci pienamente nell'uno o nell'altro? Proviamo un'ansia generalizzata, perché sentiamo il bisogno di fare le cose, ma stiamo sempre rimandando e disperdendo le nostre forze. Poi, se ci viene imposta una scadenza per un particolare progetto, quel rapporto da sogno con il tempo viene infranto e, per qualche misteriosa ragione, troviamo la concentrazione per portare a termine in pochi giorni ciò che avrebbe richiesto settimane o mesi. Il cambiamento imposto dalla scadenza ha una componente fisica: l'adrenalina sale, riempiendoci di

energia e focalizzando la mente, rendendola più creativa. È corroborante sentire l'impegno totale di mente e corpo verso un unico scopo, cosa che raramente sperimentiamo nel mondo di oggi, nel nostro stato di distrazione.

Dobbiamo pensare alla nostra mortalità come a una sorta di scadenza continua, che dà un effetto simile a quello descritto sopra a tutte le nostre azioni della vita. Dobbiamo smettere di prenderci in giro: potremmo morire domani e, anche se vivessimo per altri ottant'anni, è solo una goccia nell'oceano della vastità del tempo, che passa sempre più velocemente di quanto immaginiamo. Dobbiamo risvegliarci a questa realtà e farne una meditazione costante.

Questa meditazione potrebbe indurre alcune persone a pensare: «Perché preoccuparsi di provare a fare qualcosa? Che senso ha compiere tanti sforzi, quando alla fine si muore e basta? Meglio vivere per i piaceri del momento». Questa non è però una valutazione realistica, bensì un'altra forma di evasione. Dedicarsi ai piaceri e alle distrazioni significa evitare il pensiero dei loro costi e immaginare di poter ingannare la morte annegando il pensiero. Dedicandoci ai piaceri, dobbiamo sempre cercare nuovi diversivi per tenere a bada la noia, e questo è estenuante. Dobbiamo anche considerare i nostri bisogni e desideri come più importanti di qualsiasi altra cosa. Con il tempo si comincia a sentirsi privi di anima e il nostro ego diventa particolarmente pungente se non si ottiene quello che vogliamo. Con il passare degli anni, diventiamo sempre più amareggiati e risentiti, perseguitati dalla sensazione di non aver realizzato nulla e di aver sprecato il nostro potenziale. Come osservò William Hazlitt: «La nostra ripugnanza per la morte aumenta in proporzione alla nostra consapevolezza di aver vissuto invano».

Lasciamo che la consapevolezza della brevità della vita chiarisca le nostre azioni quotidiane. Abbiamo obiettivi da raggiungere, progetti da realizzare, relazioni da migliorare. Questo potrebbe essere il nostro ultimo progetto, la nostra ultima battaglia sulla terra, date le incertezze della vita, e dobbiamo impegnarci completamente in ciò che facciamo. Con questa continua consapevolezza possiamo vedere ciò che conta davvero, come i piccoli battibecchi e le ricerche secondarie siano fastidiose distrazioni. Vogliamo quel senso di appagamento che deriva dal portare a termine le cose. Vogliamo perdere l'ego in quella sensazione di flusso in cui la nostra mente è un tutt'uno con ciò a cui stiamo lavorando. Quando ci allontaniamo dal nostro lavoro, i piaceri e le distrazioni che perseguiamo hanno un significato e un'intensità ancora maggiori, sapendo della loro evanescenza.

Vedere la mortalità in ognuno di noi. Nel 1665 una terribile peste colpì Londra, uccidendo quasi 100.000 abitanti. Lo scrittore Daniel Defoe aveva solo cinque anni all'epoca, ma fu testimone in prima persona della peste, che lo segnò per sempre. Circa sessant'anni dopo, decise di ricreare gli eventi di Londra di quell'anno attraverso gli occhi di un narratore più anziano, utilizzando i propri ricordi, molte ricerche e il diario di suo zio, creando il libro *Diario dell'anno della peste*.

Con l'infuriare della peste, il narratore del libro nota un fenomeno singolare: le persone tendono a provare livelli di empatia molto più elevati nei confronti dei loro concittadini londinesi; le normali differenze tra di loro, in particolare per quanto riguarda la religione, svaniscono. Si poteva osservare, scriveva, che una visione ravvicinata della morte avrebbe riconciliato presto gli uomini di buoni princìpi, gli uni con gli altri, e che era soprattutto a causa della nostra facile situazione

di vita, e del fatto che ponevamo queste cose lontano da noi, che si fomentavano le rotture, e che il cattivo sangue continuava… Un altro anno di peste avrebbe riconciliato tutte queste differenze, eliminato il fiele dai nostri animi, eliminato l'animosità in mezzo a noi, portandoci a osservare con occhi diversi.

Ci sono molti esempi di ciò che sembrerebbe essere il contrario: esseri umani che massacrano i loro simili, spesso in guerra, e la vista di tali morti di massa non stimola il minimo senso di empatia. In questi casi, però, i massacratori si sentono separati da coloro che stanno uccidendo, che hanno imparato a vedere come meno che umani e sotto il loro potere. Con la peste, nessuno viene risparmiato, indipendentemente dalla sua ricchezza o dalla sua posizione. Tutti sono ugualmente a rischio. Sentendosi personalmente vulnerabili e vedendo la vulnerabilità di tutti gli altri, il normale senso di differenza e di privilegio delle persone si scioglie ed emerge un'empatia generalizzata fuori dal comune. Questo potrebbe essere uno stato mentale naturale, se solo riuscissimo a immaginare la vulnerabilità e la mortalità degli altri come non separate dalla nostra.

Con la nostra filosofia, vogliamo produrre l'effetto purificatore che la peste ha sulle nostre tendenze tribali e sul nostro abituale egocentrismo. Vogliamo iniziare su scala più piccola, guardando innanzitutto a coloro che ci circondano, nella nostra casa e sul nostro posto di lavoro, vedendo e immaginando la loro morte e notando come questo possa modificare sensibilmente la nostra percezione di loro. Come scrisse Schopenhauer: «Il grande dolore che ci provoca la morte di un buon conoscente ed amico deriva dalla consapevolezza che in ogni individuo v'è qualcosa che è solo suo, e che va perduto per sempre». Vogliamo vedere

l'unicità dell'altro nel presente, facendo emergere quelle qualità che abbiamo dato per scontate. Vogliamo sperimentare la *loro* vulnerabilità al dolore e alla morte, non solo la nostra.

Possiamo portare avanti questa meditazione. Guardiamo i pedoni di una qualsiasi città trafficata e rendiamoci conto che tra novant'anni probabilmente nessuno di loro sarà più vivo, noi compresi. Pensiamo ai milioni e ai miliardi di persone che sono già passate, sepolte e dimenticate, ricche e povere. Questi pensieri rendono difficile mantenere il nostro senso di grande importanza, la sensazione di essere speciali, e che il dolore che possiamo soffrire non è uguale a quello degli altri. Quanto più riusciamo a creare questa connessione viscerale con le persone attraverso la nostra comune mortalità, più siamo in grado di gestire la natura umana in tutte le sue varietà con tolleranza e grazia. Questo non significa che abbassiamo la guardia nei confronti di chi è pericoloso. Anzi, vedere la mortalità e la vulnerabilità persino dell'individuo più cattivo può aiutarci a ridimensionarlo e a trattare con lui da uno spazio più neutrale e strategico, senza prendere sul personale la sua cattiveria.

In generale, possiamo dire che lo spettro della morte è ciò che ci spinge verso i nostri simili e ci rende avidi di amore. La morte e l'amore sono inestricabilmente connessi. La separazione e la disintegrazione finale rappresentate dalla morte ci spingono a unirci e integrarci con gli altri. La nostra coscienza unica della morte ha creato la nostra particolare forma di amore. E approfondendo la nostra consapevolezza della morte, non faremo altro che rafforzare questo impulso e liberarci dalle divisioni e dalle separazioni che affliggono l'umanità.

Accogliere tutti i dolori e le avversità. La vita per sua natura comporta dolore e sofferenza. E la forma ultima di questa è la morte stessa. Di fronte a questa realtà, noi esseri umani

abbiamo una semplice scelta: possiamo cercare di evitare i momenti dolorosi e di attutirne l'effetto distraendoci, assumendo farmaci o mettendo in atto comportamenti a effetto. Possiamo anche limitare quello che facciamo: se non ci impegniamo troppo nel lavoro, se abbassiamo le nostre ambizioni, non ci esporremo al fallimento e al ridicolo. Se interrompiamo presto le relazioni, possiamo evitare i momenti dolorosi della separazione. Alla base di questo approccio c'è la paura della morte, che stabilisce il nostro rapporto elementare con il dolore e le avversità, e l'evitamento diventa la nostra abitudine. Quando accadono cose brutte, la nostra reazione naturale è quella di lamentarci di ciò che la vita ci porta, o di ciò che gli altri non fanno per noi, e di ritirarci ancora di più dalle situazioni impegnative. L'effetto paradossale negativo della morte prende piede.

L'altra scelta a nostra disposizione è quella di impegnarci in quello che Friedrich Nietzsche chiamava *amor fati* («amore per il destino»): «La mia formula per la grandezza dell'uomo è *amor fati*: non volere nulla di diverso, né dietro né davanti a sé, per tutta l'eternità. Non solo sopportare, e tanto meno dissimulare, il necessario… ma *amarlo*». In altre parole, ci sono molte cose nella vita che non possiamo controllare, e la morte ne è l'esempio estremo. Sperimenteremo malattie e dolori fisici, ci separeremo dalle persone care, affronteremo i fallimenti dovuti ai nostri errori e alla cattiveria dei nostri simili: il nostro compito è quello di accettare questi momenti, e persino di abbracciarli, non per il dolore, ma per le opportunità di imparare e rafforzarci che ci regalano. Così facendo, accettiamo la vita stessa, accogliendo tutte le sue possibilità. E al centro di tutto questo c'è la nostra completa accettazione della morte.

Lo mettiamo in pratica vedendo continuamente gli eventi come fatidici: tutto accade per un motivo e sta a noi coglierne la lezione. Quando ci ammaliamo, vediamo questi momenti come l'occasione perfetta per ritirarci dal mondo e allontanarci dalle sue distrazioni, per rallentare, per rivalutare ciò che stiamo facendo e per apprezzare i periodi molto più frequenti di buona salute. Essere in grado di abituarsi a un certo grado di dolore fisico, senza cercare immediatamente qualcosa per attenuarlo, è un'importante abilità di vita. Quando le persone si oppongono alla nostra volontà o si rivoltano contro di noi, cerchiamo di valutare cosa abbiamo fatto di sbagliato, di capire come possiamo usarlo per educarci ulteriormente alla natura umana e insegnare a gestire chi è viscido e in disaccordo. Quando corriamo dei rischi e falliamo, accogliamo la possibilità di imparare dall'esperienza. Quando le relazioni falliscono, cerchiamo di capire cosa c'era di sbagliato nella dinamica, cosa ci mancava e cosa vogliamo dalla prossima relazione. Non ci mettiamo al riparo da ulteriori dolori evitando queste esperienze.

In tutti questi casi, naturalmente, sperimenteremo dolore fisico e mentale, e non dobbiamo illuderci che questa filosofia trasformi immediatamente il negativo in positivo. Sappiamo che si tratta di un processo e che dobbiamo subire dei colpi, ma che con il passare del tempo la nostra mente si metterà al lavoro per convertire questa esperienza in un apprendimento. Con la pratica, la conversione diventa più facile e veloce. Questo amore per il destino ha il potere di modificare tutto ciò che viviamo e di alleggerire i fardelli che portiamo. Perché lamentarsi per questo o quello, quando in realtà vediamo che questi eventi accadono per una ragione e alla fine ci illuminano? Perché provare invidia per ciò che hanno gli altri, quando noi

possediamo qualcosa di molto più grande: l'approccio definitivo alle dure realtà della vita?

Aprire la mente al sublime. Pensate alla morte come a una sorta di soglia che tutti dobbiamo attraversare. In quanto tale, essa rappresenta il mistero definitivo. Non riusciamo a trovare le parole o i concetti per descriverla. Ci troviamo di fronte a qualcosa di veramente inconoscibile. Nessuna scienza, tecnologia o competenza può risolvere questo enigma o verbalizzarlo. Noi esseri umani possiamo illuderci di sapere quasi tutto, ma davanti a questa soglia rimaniamo muti e ci muoviamo a tentoni.

Questo confronto con qualcosa che non possiamo conoscere o verbalizzare è ciò che chiameremo «il sublime», la cui radice latina significa «fino alla soglia». Il sublime è tutto ciò che supera la nostra capacità di esprimere parole o concetti troppo grandi, troppo vasti, troppo oscuri e misteriosi. E quando ci troviamo di fronte a queste cose, proviamo un pizzico di paura, ma anche di stupore e meraviglia. Ci ricordiamo della nostra piccolezza, di ciò che è molto più vasto e potente della nostra misera volontà. Percepire il sublime è l'antidoto perfetto al nostro compiacimento e alle piccole preoccupazioni della vita quotidiana che possono consumarci e lasciarci un senso di vuoto. Il modello per sentire il sublime viene dalla meditazione sulla mortalità, ma possiamo allenare la nostra mente a sperimentarlo attraverso altri pensieri e azioni. Per esempio, quando guardiamo il cielo notturno, possiamo lasciare che la nostra mente cerchi di comprendere l'infinità dello spazio e la schiacciante piccolezza del nostro pianeta, perso in tutta l'oscurità. Possiamo incontrare il sublime pensando all'origine della vita sulla Terra, a quanti miliardi di anni fa è avvenuta, forse in un momento particolare, e a quanto sia stata

improbabile, considerando le migliaia di fattori che hanno dovuto convergere perché l'esperimento della vita iniziasse su questo pianeta. Tali enormi quantità di tempo e l'effettiva origine della vita superano la nostra capacità di concettualizzazione e ci lasciano una sensazione del sublime.

Possiamo andare oltre: diversi milioni di anni fa, l'esperimento umano ebbe inizio con la ramificazione dei nostri antenati primati. Ma a causa della nostra debolezza fisica e del numero esiguo di individui, abbiamo dovuto affrontare la continua minaccia di estinzione. Se questo evento più che probabile fosse accaduto – come è accaduto per molte specie, comprese altre varietà di esseri umani – il mondo avrebbe preso una piega molto diversa. A pensarci bene anche l'incontro dei nostri genitori e la nostra nascita si basano su una serie di circostanze fortuite. Questo ci porta a considerare la nostra attuale esistenza come individui, che diamo per scontata, come un evento molto improbabile, considerando tutte le variabili in gioco.

Possiamo poi sperimentare il sublime contemplando altre forme di vita. Abbiamo le nostre convinzioni su ciò che è reale in base al nostro sistema nervoso e a quello percettivo, ma la realtà dei pipistrelli, che percepiscono attraverso l'ecolocalizzazione, è di un altro ordine e permette loro di captare segnali su un livello che è ben oltre il nostro sistema percettivo. Quali sono gli altri elementi che non possiamo percepire, le altre realtà a noi invisibili? (Le ultime scoperte scientifiche hanno questo effetto di apertura degli occhi, e la lettura di articoli in qualsiasi rivista scientifica popolare in genere produce qualche pensiero sublime). Possiamo anche esporci a luoghi del pianeta in cui tutti i nostri normali punti di riferimento vengono stravolti: una cultura molto diversa o certi paesaggi in cui l'elemento

umano sembra particolarmente esiguo, come il mare aperto, una vasta distesa di neve, una montagna particolarmente enorme.

Confrontati fisicamente con ciò che ci rende nani, siamo costretti a ribaltare la nostra normale percezione, in cui siamo il centro e la misura di tutto. Di fronte al Sublime proviamo un brivido, un'anticipazione della morte stessa, qualcosa di troppo grande per la nostra mente. E per un attimo ci scuote dal nostro compiacimento e ci libera dalla stretta mortale dell'abitudine e della banalità.

In definitiva, pensate a questa filosofia nei termini seguenti: fin dall'inizio della coscienza umana, la consapevolezza della morte ci ha terrorizzato. Questo terrore ha plasmato le nostre credenze, le nostre religioni, le nostre istituzioni e gran parte del nostro comportamento in modi che non possiamo vedere o capire. Noi esseri umani siamo diventati schiavi delle nostre paure e delle nostre evasioni. Quando si inverte la rotta, diventando più consapevoli della nostra mortalità, si sperimenta un assaggio di vera libertà. Non sentiamo più il bisogno di limitare ciò che pensiamo e facciamo, per rendere la vita prevedibile. Possiamo osare di più senza temere le conseguenze. Possiamo liberarci da tutte le illusioni e le dipendenze che solitamente usiamo per anestetizzare la nostra ansia. Possiamo impegnarci pienamente nel nostro lavoro, nelle nostre relazioni, in tutte le nostre azioni. E una volta sperimentata un po' di questa libertà, vorremo esplorare ulteriormente ed espandere le nostre possibilità fino a quando il tempo ce lo permetterà.

> «Spogliamo la morte dalla sua stranezza, conosciamola, abituiamoci ad essa. Non pensiamo a nulla tranne alla morte. In ogni momento, immaginiamola nella nostra

fantasia in tutti i suoi aspetti. La morte ci attende; attendiamola ovunque. La premeditazione della morte è la premeditazione della libertà... Chi ha imparato a morire ha disimparato a essere schiavo. Saper morire ci libera da ogni soggezione e costrizione.»

(Michel de Montaigne)

RINGRAZIAMENTI

Innanzitutto, vorrei ringraziare Anna Biller per l'assistenza fornita in tanti aspetti di questo libro, tra cui il suo abile lavoro di editing, le infinite idee illuminanti che mi ha fornito durante le nostre discussioni, e tutto l'affetto e il sostegno durante la stesura. Questo libro non sarebbe stato possibile senza il suo contributo e le sarò eternamente grato.

Vorrei ringraziare il mio agente, Michael Carlisle di Inkwell Management, esperto della natura umana, per tutti i suoi preziosi consigli e l'assistenza nel progetto. Sempre presso la Inkwell, i miei ringraziamenti vanno a Michael Mungiello e ad Alexis Hurley, per aver portato il libro a un pubblico globale.

Devo ringraziare molte persone alla Penguin, soprattutto la mia editor, Andrea Schulz, per tutto il suo apprezzato lavoro sul testo e per le numerose conversazioni in cui mi ha aiutato ad affinare il concetto e a condividere con me le sue intuizioni sulla natura umana. Devo anche ringraziare l'editor originale del progetto, Carolyn Carlson, così come Melanie Tortoroli per il suo contributo editoriale. Vorrei anche dire grazie all'assistente di Andrea, Emily Neuberger; al creatore della copertina, Colin Webber; nel reparto marketing, a Kate Stark e Mary Stone; a Carolyn Coleburn e Shannon Twomey per il loro lavoro sul fronte della pubblicità.

Devo anche ringraziare Andrew Franklin, editore di Profile Books in Inghilterra, che è stato presente in tutti e sei i miei

libri, e sul cui acume letterario ed editoriale posso sempre contare.

Come sempre, devo ringraziare il mio ex tirocinante e ora autore di best-seller ed esperto di strategia Ryan Holiday per tutti i suoi suggerimenti di ricerca, l'aiuto nel marketing e la saggezza generale.

Non posso dimenticare di ringraziare il mio gatto, Brutus, che ha supervisionato la produzione dei miei ultimi cinque libri e mi ha aiutato a capire l'animale umano da una prospettiva molto diversa.

Vorrei ringraziare la mia cara sorella, Leslie, per tutto l'amore, il sostegno e le molte idee che mi ha ispirato nel corso degli anni. E naturalmente devo ringraziare la mia pazientissima madre Laurette, per tutto quello che ha fatto per me, non da ultimo per avermi inculcato l'amore per i libri e la Storia.

Infine, vorrei ringraziare tutte le innumerevoli persone che, nel corso della mia vita, mi hanno mostrato il peggio e il meglio della natura umana, e che mi hanno fornito un'infinità di materiale per questo libro.

BIBLIOGRAFIA

Adler Alfred, *Understanding Human Nature: The Psychology of Personality*, Oneworld Publications, Oxford, 2011.

Allport Gordon W., *La natura del pregiudizio*, La Nuova Italia, Firenze, 1973.

Ammaniti Massimo e Gallese Vittorio, *La nascita della intersoggettività: lo sviluppo del sé tra psicodinamica e neurobiologia*, Raffaello Cortina, Milano, 2014.

Arendt Hannah, *Tra passato e futuro*, Garzanti, Milano, 2017.

Argyle Michael, *Il corpo e il suo linguaggio*, Zanichelli, Bologna, 1992.

Balen Malcolm, *A Very English Deceit: The South Sea Bubble and the World's First Great Financial Scandal*, Fourth Estate, Londra, 2003.

Barlett Donald L. e James B. Steele, *Howard Hughes: His Life and Madness*, W.W. Norton, New York, 2004.

Baron-Cohen Simon, *Mindblindness: An Essay on Autism and Theory of Mind*, mit Press, Cambridge MA, 1999.

Bion, W. R., *Experiences in Groups: And Other Papers*, Routledge, New York, 1999.

Bly, Robert, *Il piccolo libro dell'ombra*, HarperOne, New York, 1988.

Bradford Sarah, *America's Queen: The Life of Jacqueline Kennedy Onassis*, Penguin Books, New York, 1988.

Caro Robert A., *A Master of the Senate: The Years of Lyndon Johnson*, Vintage Books, New York, 2003.

Chancellor Edward, *Un mondo di bolle: la speculazione finanziaria dalle origini alla new economy*, Carocci, Roma, 2000.

Chernow Ron, *Titan: The Life of John D. Rockfeller Sr*, Vintage Books, New York, 1998.

Cozolino Louis, *Il cervello sociale: neuroscienze delle relazioni umane*, Raffaello Cortina, Milano, 2008.

Crawshay-Williams Rupert, *The Comforts of Unreason: A Study of the Motives Behind Irrational Thought*, Greenwood, Westport CT, 1970.

Damasio Antonio, *Emozione e coscienza*, Milano, Adelphi, 2011.

de Waal Frans, *Chimpanzee Politics: Power and Sex Among Apes*, John Hopkins University Press, Baltimora, 2007.

Diamond Jared, *The Third Chimpanzee: The Evolution and Future of the Human Animal*, Harper Perennial, New York, 2006.

Dostoevskij Fëdor, *L'idiota*, Biblioteca Economica Newton, Roma, 1995.

Douglas Claire, *The Woman in the Mirror: Analytical Psychology and the Feminine*, Backinprint.com, Lincoln, 2000.

Durkheim Émile, *Le forme elementari della vita religiosa*, Edizioni di Comunità, Milano, 1982.

Ekman Paul, *Te lo leggo in faccia: riconoscere le emozioni anche quando sono nascoste*, Amrita, Torino, 2008.

Eliot George, *Middlemarch*, Rizzoli bur, Milano, 2008.

Fairbairn W.R.D., *Studi psicoanalitici sulla personalità*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992.

Fromm Erich, *Anatomia della distruttività umana*, Ed. «Corriere della Sera», Milano, 2011.

Galbraith John Kenneth, *Breve storia dell'euforia finanziaria*, Rizzoli, Milano, 1991.

Galbraith Stuart IV, *The Emperor and the Wolf: The Lives and Films of Akira Kurosawa and Toshiro Mifune*, Faber and Faber, New York, 2002.

Gao Yuan, *Born Red: A Chronicle of the Cultural Revolution*, Stanford University Press, Stanford CA, 1987.

Garelick Rhonda, *Mademoiselle: Coco Chanel and the Pulse of History*, Random House, New York, 2014.

Garrow David J., *Bearing the Cross: Martin Luther King Jr and the Southern Christian Leadership Conference*, William Morrow, New York, 2004.

Goffman Erving, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna, 1997.

Gooch Brad, *Flannery: A Life of Flannery O'Connor*, Back Bay Books, New York, 2010.

Gordon Charlotte, *Romantic Outlaws: The Extraordinary Lives of Mary Wollstonecraft & Mary Shelley*, Random House, New York, 2015.

Havens, Ronald A., *The Wisdom of Milton H. Erickson: The Complete Volume*, Crown House, Carmarthen UK, 2003.

Humphrey Nicholas, *The Inner eye: Social Intelligence in Evolution*, Oxford University Press, Oxford, 2008.

Huxley Aldous, *I diavoli di Loudun*, Mondadori, Milano, 1988.

Joule Robert Vincent e Beauvois Jean-Léon, *Piccolo trattato di manipolazione a uso degli onesti*, Rizzoli, Milano, 2005.

Jung C.G., *Gli archetipi dell'inconscio collettivo (1934/1954). Il concetto di inconscio collettivo: 1936*, Bollati Boringhieri, Torino, 2008.

Jung C.G., *Tipi psicologici*, Newton Compton Editori, Roma, 2012.

Kagan Donald, *Pericle di Atene e la nascita della democrazia*, Mondadori, Milano, 1991.

Keeley, Lawrence H., *War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage*, Oxford University Press, New York, 1996.

Kindleberger Charles P., *Euforia e panico: storia delle crisi finanziarie*, Laterza, Roma-Bari, 1981.

Klein Melanie, *Invidia e gratitudine*, Giunti, Firenze-Milano, 2012.

Kohut Heinz, *Narcisismo e analisi del sé*, Bollati Boringhieri, Torino, 2006.

Konner Melvin, *L'ala impigliata: i condizionamenti psicologici dello spirito umano*, Feltrinelli, Milano, 1984.

Laing, R.D., H. Phillipson e A.R. Lee, *La percezione interpersonale: una teoria e un metodo di ricerca*, Giuffrè, Milano, 1983.

Lansing Alfred, *Endurance: l'incredibile viaggio di Shackleton al Polo Sud*, RCS MediaGroup, Milano, 2017.

Lawday David, *The Giant of the French Revolution: Danton, a Life*, Groove, New York, 2009.

Ledoux Joseph, *Il cervello emotivo*, Ed. «Corriere della Sera», Milano, 2011.

Lev Elizabeth, *The Tigress of Forlì: Renaissance Italy's Most Courageous and Notorious Countess, Caterina Riario Sforza de' Medici*, Mariner Brooks, Boston, 2011.

Lever Evelyne, *Louis XVI*, Pluriel, Parigi, 2014.

Lowenstein Roger, *Buffett: The Making of an American Capitalist*, Random House Trade Paperbacks, New York, 2008.

Maslow Abraham H., *The Farther Reaches of the Human Nature*, Penguin Compass, New York, 1993.

McLean Bethany e Joe Nocera, *All the Devils Are Here: The Hidden History of the Financial Crisis*, Portfolio/Penguin, New York, 2011.

Milgram Stanley, *Obbedienza all'autorità: uno sguardo sperimentale*, Fabbri, Milano, 2014.

Montefiore Simon Sebag, *Stalin: The Court of the Red Tasr*, Vintage Books, New York, 2003.

Moore Robert L., *Facing the Dragon: Confronting Personal and Spiritual Grandiosity*, Chiron, Wilmette IL, 2003.

Nietzsche Friedrich, *Umano troppo umano*, Casa Editrice Monanni, Milano, 1927.

Oates Stephen B., *With Malice Toward None: A Biography of Abraham Lincoln*, Harper Perennial, New York, 2011.

Ortega y Gasset José, *L'uomo e la gente*, Mimesis, Milano, 2016.

Pavese Cesare, *Il mestiere di vivere (Diario 1935-1950)*, Il saggiatore, Milano, 1971.

Pfeiffer, John E., *The Emergence of Society: A Prehistory of the Establishment*, McGraw-Hill, New York, 1977.

Piaget Jean e Bärbel Inhelder, *La psicologia del bambino*, Einaudi, Torino, 2001.

Ramachandran Vilayanur S., *Che cosa sappiamo della mente: gli ultimi progressi delle neuroscienze raccontati dal massimo esperto mondiale*, Oscar Mondadori, Milano 2006.

Rosen Sidney, *La mia voce ti accompagnerà: i racconti didattici di Milton H. Erickson*, Astrolabio, Roma, 1983.

Russell Bertrand, *La conquista della felicità*, TEA, Milano, 2003

Schopenhauer Arthur, *Aforismi*, Fratelli Dumolard, Milano, 1885.

Seymour Miranda, *Mary Shelley*, Grove, New York, 2000.

Shirer William L., *Love and Hatred: The Stormy Marriage of Leo and Sonya Tolstoj*, Simon & Schuster, New York, 1994.

Smith David Livingstone, *The Most Dangerous Animal: Human Nature and the Origins of War*, St. Martin's Griffin, New York, 2007.

Stewart James B., *Disney War*, Simon & Schuster Paperbacks, New York, 2006.

Strauss William e Neil Howe, *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow, New York, 1991.

Tavris Carol ed Elliot Aronson, *Mistakes Were Made (but Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions and Hurtful*

Acts, Harcourt, New York, 2015.

Thomas Evan, *Being Nixon: A Man Divided*, Random House, New York, 2015.

Thouless R.H. e Thouless C.R., *Straight & Crooked Thinking*, Hodder Education, Hachette UK, 2011.

Tomkins Silvan, Kosofsky Sedgwick E., Franck A. (a cura di), *Shane and Its Sisters: A Silvan Tomkins Reader*, Duke University Press, Durham NC, 1995.

Troyat Henri, *Čechov*, Rusconi, Milano, 1988.

Tuchman Barbara W., *La marcia della follia: dal cavallo di Troia alla guerra del Vietnam*, Mondadori, Milano, 1985.

Tuckett David, *Minding the Markets: An Emotional Finance View of Financial Instability*, Palgrave Macmillan, Londra, 2011.

Watzlawick Paul, Janet Beavin Bavelas e Don D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana: studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Astrolabio, Roma, 1971.

Weir Alison, *The Life of Elizabeth I*, Ballantine Books, New York, 2008.

Wilson Colin, *Storia criminale del genere umano*, Newton Compton, Milano, 2008.

Wilson Edward O., *Sulla natura umana*, Piano B, Prato, 2022.

Winnicott D.W., *Sulla natura umana*, Raffello Cortina, Milano, 1989.

NOTA

Le traduzioni delle citazioni presenti nel libro, ove non segnalato diversamente in bibliografia, sono a opera di Raffaella Patriarca. Qui di seguito si elencano alcuni libri che, benché non indicati dall'Autore, sono stati utilizzati nella realizzazione di questo volume.

AA.VV., *L'anima del mondo e il mondo di Čechov*, il nuovo melangolo, Genova, 2005.

Beecher Stowe Harriet, *The Lives and Deeds of Our Self-Made Men*, Worthington, Dustin & Co., Hartford, Conn., 1872.

Conan Doyle Arthur, *Un caso d'identità*, in: ID., *Le avventure di Sherlock Holmes*, Feltrinelli, Milano, 2021.

De La Bruyère Jean, *I Caratteri*, Einaudi, Torino, 1982.

Delay Claude, *Coco Chanel. Genio, passione, solitudine*, Lindau, Torino, 2012.

Disraeli Benjamin, *Vivian Grey*, Global Grey Ebooks, 2018.

Dostoevskij Fëdor, *L'adolescente*, Mondadori, Milano, 1989.

ID., *Delitto e castigo*, Rizzoli BUR, Milano, 1951

ID., *I demoni*, in: «www.writingshome.com».

Eschilo, *Agamennone*, in: ID., *Orestea*, Garzanti, Milano, 1989.

Ibsen Heinrik, *Vita dalle lettere*, Iperborea, Milano, 1995.

Jung Carl Gustav, *Psicologia e religione*, Bollati Boringhieri, Torino, 1981.

Newbury Richard, *Elisabetta I. Una donna alle origini del mondo moderno*, Claudiana, Torino, 2011.

Nietzsche Frederik, *Aurora*, in: ID., Sossio G. (a cura di), *Opere filosofiche*, Unione Tipografico – Editrice Torinese, Torino, 2006.

ID., *Aldilà del bene e del male*, Adelphi, Milano, 1968, 1977.

Ortega Y Gasset José, *La ribellione delle masse*, in: «www.ousia.it».

Senofonte, *Ciropedia*, Rizzoli BUR, Milano, 2013.

Stevenson Robert Louis, *Lo strano caso del Dottor Jekyll e del signor Hyde*, Rizzoli BUR, Milano, 2020.

Svetonio, *Vite dei Cesari*, Rizzoli BUR, Milano, 2017.

Wilde Oscar, *Il ritratto di Dorian Gray*, in: «www.liberliber.it».